

# LAS EMPRESAS FAMILIARES DE LA CIUDAD DE SANTA ANA, EL SALVADOR

---

## Víctor Hugo Quintana García

Máster en Dirección Estratégica de Empresas  
 victor.quintana@catolica.edu.sv  
 Docente Tiempo Completo  
 Facultad de Ciencias Empresariales  
 Universidad Católica de El Salvador

### Resumen

En la investigación se estudiaron las fortalezas y debilidades a través de una valoración de la gestión empresarial, familiar y sucesión de la propiedad en las empresas familiar de la ciudad de Santa Ana. Se valoraron aspectos de diferentes autores sobre la dinámica de estas gestiones para potenciar el éxito y la continuidad de la empresa de generación en generación. Este estudio, de tipo descriptivo, abarcó a 57 empresas de la ciudad. La información se obtuvo a partir de la aplicación de un cuestionario. Se evaluó con una nota la gestión de empresarial, familiar y sucesión de la propiedad, para luego clasificarlos en fortalezas y debilidades que identifican claramente los aspectos a tomar en cuenta por estas entidades, para una buena gestión.

**Palabras claves:** empresa familiar, gestión empresarial, gestión de familia, gestión de propiedad.

### Abstract

In the research there were studied the weaknesses and strengths, through an estimation of business management, familiar and property's succession in the family business in the city of Santa Ana. They are estimated aspects about management dynamics, coming from different authors, to promote success and continuation of the business time after times. This descriptive-type research included 57 establishments of the city. Data was collected through the application of questionnaires. The business management was assessed, with a familiar and property's succession grade, to be then classified as weaknesses and strengths that clearly identify the aspects to be taken into consideration by these entities for a good management.

**Key words:** family business, business management, family management, property management.

## 1. Introducción

La empresa privada es una institución vital para cualquier país; genera empleo, produce ingresos a sus propietarios, a sus comunidades y a la nación. También brinda ayuda a su país, fomentando la responsabilidad social empresarial. Por tanto la creación de nuevas empresas y su supervivencia es trascendental para el desarrollo de un país.

Muchas de las iniciativas para generar empresa son a través del emprendedurismo de sus habitantes. La mayoría de las empresas creadas tienen la característica de empresas familiares. Entre las temáticas investigadas están la estructura, sus relaciones, su gestión, su propiedad y su sucesión en el tiempo.

La creciente internacionalización de la economía, la globalización, los cambios tecnológicos, la entrada de nuevos competidores a los mercados, etc. son peligros externos a las empresas familiares. Todos ellos generan problemas que dificultan la existencia de la empresa y por lo tanto, la gestión de las mismas debe preverse de manera correcta; a fin de ser dirigidas por personas competentes en los diferentes puestos de trabajo, ya sean de la misma familia o particulares.

Las empresas familiares, con el correr del tiempo, se enfrentan a diferentes problemas internos tales como las relaciones entre la empresa y la familia; cómo insertar a las nuevas generaciones en la empresa; cómo ejercer el poder o liderazgo, etc. En función de esto también se decidió dar respuesta a las interrogantes ¿Cómo se gestionan a través de las generaciones las empresas familiares en la ciudad de Santa Ana? ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la gestión de empresa, familia y sucesión?

Las empresas familiares son la forma de organización empresarial o de negocios más antigua y con mucho éxito en diferentes países. Gesik define que la empresa familiar es aquella organización de negocios en la cual la propiedad de los medios instrumentales y/o la dirección se hallan operativamente en manos de un grupo humano, entre cuyos miembros existe relación familiar<sup>1</sup>

Para Grabinsky Steider, la empresa familiar es aquella cuya propiedad, dirección y control de las operaciones está en manos de una familia. Sus miembros toman las decisiones básica-estratégicas y operativas, asumiendo por completo la responsabilidad de sus acciones<sup>2</sup>.

1 Gersik, K., (1987).

2 Grabinsky, S. (s/f).

Una empresa familiar es aquella empresa, sea unipersonal o sociedad mercantil de cualquier tipo, en la que el control de los votos está en manos de una familia determinada, según lo define Neubauer y Lank<sup>3</sup>.

De estos conceptos podemos tener características comunes, por ejemplo, el control propietario que debe ejercer una familia o la propiedad de la empresa que debe pertenecer a uno o varios miembros de una familia y la toma de decisiones estratégicas que debe corresponder a un familiar, ya sea como presidente, director o dentro de un consejo directivo; y por último, la sucesión o derecho de propietario de los miembros que heredan la empresa. No es posible dar una definición exacta, ya que ésta y algunas de sus propiedades evolucionan con el tiempo, y podría generarse un debate.

### **Importancia de la empresa familiar en la economía**

El aporte que brinda la empresa familiar a la economía, al empleo y al desarrollo de un país es sustancial. Su participación en el total de las empresas es alta en muchos países, por lo que potenciar el desarrollo de éstas es de vital importancia. Se dice que una nueva empresa tiene una expectativa de vida menor a los

<sup>3</sup> Neubauer y Lank. (2003). página 37

cinco años, por lo que su crecimiento y desarrollo, a lo largo del tiempo, es esencial para la capacidad de sumar dentro de una economía, y que ésta perdure de generación en generación. Reconocer los esfuerzos de personas que emprenden es apoyar el desarrollo de una nación. Con ello se evitan futuras frustraciones y desempleo.

En casi todo el mundo, la empresa familiar es la forma predominante de organización empresarial:

<b>País</b>	<b>Empresa Familiares</b>
Estados Unidos	96%
Suiza	88%
Italia	99%
España	71%
Chile	65%

Las empresas familiares constituyen, además, la columna vertebral de muchas economías. En la mayoría de países representa según la revista Fortune:

- 45% a 70% del Producto Interno Brutos de las economías de sus países.
- 45% al 70% del empleo.

En El Salvador los datos son similares. Según la Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP) en el país un 90%

de las empresas es familiar y ofrecen el 65 % por ciento del empleo privado. Los principales protagonistas de nuestras economías son los conglomerados familiares y las grandes y medianas empresas. De ellos depende más del 60% del Producto Interno Bruto (PIB) y del nivel

de empleo. Inclusive, en la banca, la preponderancia de los inversionistas proviene de las familias.<sup>4</sup>

Otro elemento es la comparación entre una empresa familiar y una no familiar. Andrade (2002)<sup>5</sup> presenta los siguientes rasgos:

**Tabla No 1, Comparación entre empresa familiar y empresa no familiar**

<b>Tipos de empresa</b> <b>Rasgo</b>	<b>Familiar</b>	<b>No familiar</b>
Propiedad	En manos de una misma familia	No existe una propiedad familiar mayoritaria
Nexos efectivos con los propietarios	Valores culturales y tradicionales de la familia están arraigados en la organización	Ninguno o en grado menor. Las empresas anónimas están menos relacionadas afectivamente
Visión y futuro	Compartida y sustentada en una motivación y en la confianza más allá de los aspectos económicos	Basada en aspectos económicos y en una motivación semi impuesta
Poder y control de la actividad empresarial	Miembros de la misma familia	No tienen por qué estar relacionados familiarmente
Continuidad del negocio	Forma sucesoral (hereditario)	No son determinados por factores hereditarios.
Legitimidad	Podría ser cuestionada, como consecuencia de una no aceptación de la sucesión	La legitimidad está amparada por la base legal

4 ADEN. (2006). Repunte de las empresas familiares. Diario de Hoy. Recuperado el 10 de enero de 2012, de <http://www.elsalvador.com/noticias/2006/06/03/negocios/neg2.asp>

5 Andrade, J. (2002).

Tipos de empresa Rasgo	Familiar	No familiar
Capacidad de dirigir	El propietario siempre tiene la posibilidad de ejercer la dirección de la empresa	La dirección está basada en habilidades y estilos de gerencia
Valoración	Debido a su estructura de propiedad familiar, la valoración que se haga de las acciones de propiedad pudieran verse sub valuadas ante una eventual venta del componente accionario	Por no existir impedimento en la estructura accionaria de tipo familiar, la valoración de las acciones puede ser más realista y transparente
Empleo, salario y dividendos	Puede generarse distorsión basada en las relaciones afectivas de los integrantes con la empresa	Hay una tendencia a dejar de lado las relaciones afectivas para actuar sobre estas variables
Confianza, disciplina y comunicación	Tiende a ser más laxa e informal. Objetivos son menos claros y están menos definidos.  Comunicación tiende a ser extraoficial	Existe mayor formalidad en los objetivos y en la comunicación

Fuente: Jesús Andrade, **Sucesión en la empresa familiar: su futuro cuando la muerte se acerca** <sup>6</sup>.

La vida de las empresas familiares puede ser variada. La probabilidad que tiene estas de superar la transición entre la primera y la segunda generación es muy baja. Solo tienen éxito en la realización de la sucesión de la dirección y la propiedad un 30-40% de las empresas en Estados Unidos; y el 20-25% en la comunidad Europea. Lo mismo puede señalarse en cuanto a la probabilidad de superar la transición entre la segunda y tercera generación.

<sup>6</sup> Andrade, J. (2002).

Los resultados también son concluyentes: Solo el 50% de las empresas en Estados Unidos y en la Comunidad Europea; y un 30-35% en España lo logran. En cuanto a la probabilidad de superar la transición entre la tercera y la cuarta generación se evidencia en un 70% de las empresas en Estados Unidos y Comunidad Europea; y el 50% en España (Amat, 1998, p.60). Según Joan Ginebra (1997) existen cuatro factores que constituyen ventajas y fortalezas básicas de las empresas familiares:

- Las relaciones de afecto. Las relaciones familiares son relaciones de amor. La familia bien entendida nace del amor; del amor se alimenta y orienta. La empresa familiar está sumergida en relaciones de afecto que la marcan para operar de determinada manera. El afecto del perdón que toleran, constituyen una fortaleza para la empresa, por cuanto liberan y abren las personas a la iniciativa. Facilitan el reconocimiento de errores y su pronta corrección. La comprensión. los hermanos se comunican, casi se oyen. El conocimiento recíproco es tal, que la comunicación se produce con el menor material informativo. Supone una fortaleza porque se identifican unos con otros plenamente en el trabajo.
- Aceptación de la autoridad. En la primera y segunda generación no suele darse este conflicto. Esto es una consecuencia de la autoridad que se nutre en la familia, creando un reforzamiento de la acción y de la eficacia en la empresa.
- Una finalidad común. “La empresa es de mi familia”; ésta es una expresión común que refleja un compromiso social o que representa la defensa de una marca de identificación con la propia historia de la familia y, a veces, con el apellido<sup>7</sup>.

Las empresas familiares poseen ventajas respecto a las empresas no familiares. Entre ellas:

- Una visión a más largo plazo.
- Cohesión de unidad de objetivos entre los accionistas.
- Mayor velocidad de toma de decisiones.
- Una cultura empresarial más fuerte.
- Mayor dedicación a la empresa, voluntad de sacrificio personal y menor rotación de sus principales ejecutivos.
- Mayor continuidad de la empresa y, por tanto, permanencia en el tiempo de sus estrategias y políticas.
- Mayor preocupación por la calidad e imagen ante sus clientes.
- El éxito es parte del camino de sus miembros y su relación con la familia.

### **Prácticas de las empresas familiares más exitosas**

#### **Administración**

- Tratar a la empresa como empresa y a la familia como familia.
- Atraer a la familia más competente y empleo familiar selectivo.
- Formación temprana de la próxima generación.
- Oportunidad de hacer carrera para familiares y no familiares.

<sup>7</sup> Ginebra, Joan. (1997).

- Nuevas estrategias desarrolladas por nuevas generaciones.
- Foco en uno o pocos negocios relacionados.
- Primero gestión y luego gobierno a cargo del dueño.
- Capacidad de decisión.
- Retiro irrevocable.
- Principio del mérito.
- Muchos ejecutivos no familiares.
- Respeto por los administradores y la administración.
- Desarrollar habilidades de comunicación y liderazgo.
- Prudencia financiera.
- La visión de la empresa debe ser exigente y compartida a largo plazo.

### **Familia**

- Enfatizar una sola familia.
- Cultivar el “jardín de las virtudes”.
- Convertirse en “estudiantes permanentes” de la empresa familiar.
- “Educar” a los parientes políticos.
- Reducir la importancia de la riqueza; ésta es neutral.
- Demostrar aprecio y afecto entre familiares.
- Respetar roles y diferencias.
- Dejar un legado de valores.
- Orgullo por los logros, identidad y valores familiares.

- Reunir a la familia con frecuencia y promover la diversión de ella.
- Proveer de ayuda a la familia “necesitada”.
- Filantropía familiar.
- Protocolo o constitución de la familia: Consejo familiar.
- Código de ética en la familia.
- Primacía de la familia.
- Visión compartida como familia empresaria.

### **Propiedad**

- Compromiso de largo plazo con la empresa: “Guardianes” del patrimonio familiar.
- Reinversión de utilidades.
- Dividendos estables y relativamente bajos.
- Crear un mercado interno justo.
- Traspaso de la propiedad en vida y a tiempo.
- Educación para una propiedad responsable.
- Propiedad activa, comprometida.
- Inversiones compartidas.
- Buen manejo de la lealtad del accionista.
- Empresarios “sociales”.

## 2. Metodología

El estudio de tipo descriptivo detalla los aspectos de gestión administrativa de empresa, familia y propiedad que externaron los empresarios encuestados de la ciudad de Santa Ana. Para la población se utilizó un muestreo no probabilístico de 57 establecimientos de empresas familiares comerciales. Hay que resaltar que en El Salvador no existe un listado de empresas de este tipo.

Primero se realizó una revisión documental para hacer un análisis de la temática, luego se utilizó un cuestionario como encuesta.

Esta consto de preguntas cerradas, de opción múltiple y de valoración, que permitiendo obtener información sobre las características de la empresa, gestión, familia y propiedad.

Una limitante del estudio se fue la falta de registros o listados que tipifique a las empresas como familiares. Asimismo, la poca colaboración de los empresarios, por temor al clima negativo, causado por la violencia social del país.

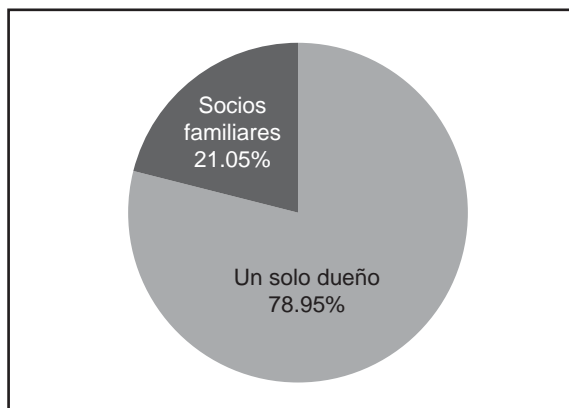
## 3. Resultados

### Características de las empresas de familiares analizadas

#### Estructura de propiedad

Se encuestó a 60 empresas de la ciudad de Santa Ana, poco se rechazaron 3 de ellas por no ser sociedades, quedando fuera de la muestra.

**Figura No. 1, Estructura de pertenencia de la empresa**



Fuente: Elaboración propia según la encuesta

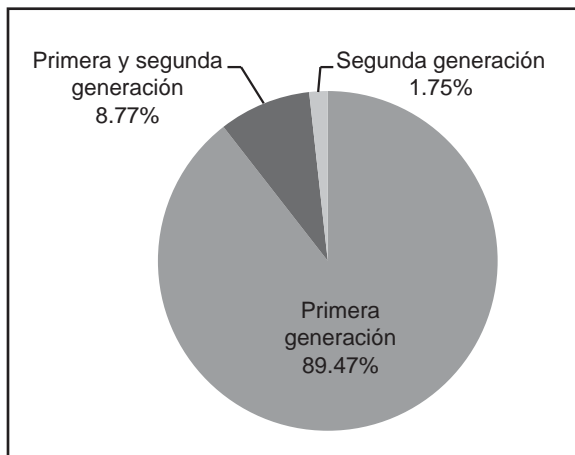
De la muestra final, el 78.95% de las empresas son de un solo dueño y el resto son socios familiares.



### Generación que tiene la dirección de la empresa Familiar

De las empresas investigadas, 51 de ellas están dirigidas por los fundadores; 5 son dirigidas por la primera y segunda generación, mientras que el resto está supeditada a la segunda generación.

**Figura No. 2, Generación que dirige la empresa**

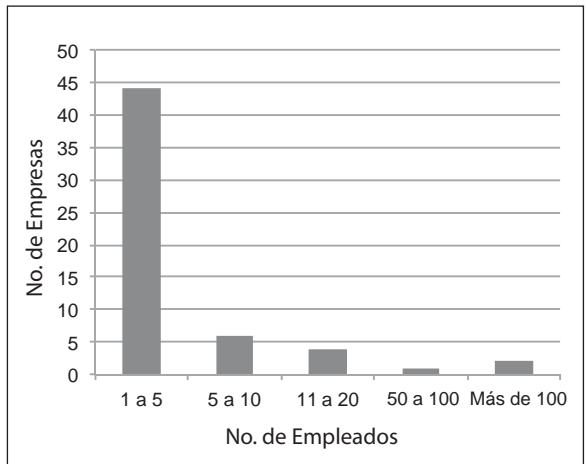


Fuente: Elaboración propia según la encuesta

### Tamaño de las empresas familiares analizadas

El tamaño de la empresa está relacionado al número de empleados que trabajan en ésta. De las empresas investigadas, la mayor parte pertenece a micro empresas, 10 pertenecen a la Pymes y el resto pertenece a la mediana y gran empresa.

### Figura No 3, Número de trabajadores en las empresas investigadas

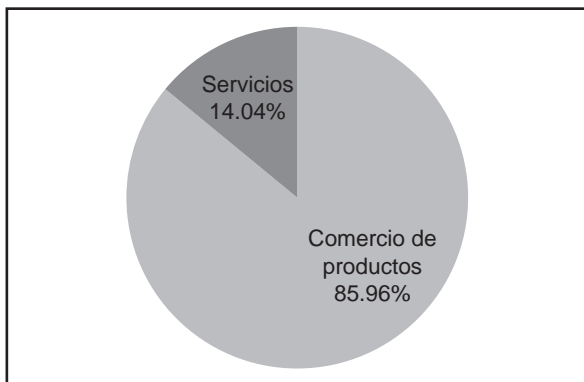


Fuente: Elaboración propia según la encuesta

### En el sector del comercio de las empresas familiares se investigó

Que el 85.96% de ellas pertenecen a comercios que realizan transacciones de productos y el resto servicios. Dentro de la estructura de las empresas, acá en el país, un gran porcentaje de ellas pertenece al sector comercio.

**Figura No 4, Sector de las empresas investigadas**



Fuente: Elaboración propia según la encuesta

### Factores de gestión de empresa

Los resultados fueron agrupados en tres aspectos: Gestión de empresa, gestión de familia y gestión de propiedad. Para ello se clasificó cada pregunta del instrumento de evaluación en cinco valoraciones, asignadas de la siguiente manera:

- a) Totalmente en desacuerdo; una valoración de 0
- b) En desacuerdo; una valoración de 2.5
- c) Indeciso; una valoración de 5
- d) De acuerdo; una valoración de 7.5
- e) Totalmente de acuerdo; una valoración de 10

Cada pregunta contestada por la empresa se multiplicaba por su valoración y al

obtener el resultado total, se procedió a sumarlos y dividirlos por el tamaño de la muestra, para obtener una calificación final por cada uno de los aspectos estudiados. Los resultados se presentan a través de un análisis de las temáticas fortaleza o debilidad como empresa. Fortalezas, mayor o igual a seis y Debilidades, menores que seis. Todo esto se expresó o se utilizó una gráfica.

### Fortalezas de la gestión de empresa

Los aspectos mejor valorados de gestión de empresas aparecen de una forma descendente:

- 1) Una empresa que define claramente sus metas como organización, conoce qué objetivos desea alcanzar y dónde debe estar posicionado en el futuro. Este elemento es el mejor evaluado en la gestión de empresa.
- 2) Las empresas presentan un plan estratégico por escrito a largo plazo, según se observa en la muestra de investigación. Sin embargo, estos planes poseen muchos aspectos informales.
- 3) La definición de puestos de la empresa se lleva a cabo de manera formal; es decir, están bien definidos y

tienen claro lo que se espera de cada miembro de la familia. Las empresas deben de mejorar la comunicación tanto dentro de la familia como con personas ajenas a ella para que conozcan las obligaciones y responsabilidades que ella espera y así lograr metas en conjunto.

- 4) La empresa puede representar un medio que permita el desarrollo de los miembros de la generación más joven. Esto es importante si está bien gestionado, ya que a veces dificulta el desarrollo como persona y profesional dentro de otras organizaciones. En la empresa familiar convergen metas tanto de familia como de empresa, que si se canalizan adecuadamente se pueden alcanzar.
- 5) Muchas veces las personas que laboran deben tomar decisiones rápidas para un mejor desarrollo de sus labores. La toma de decisiones es descentralizada; se delega la autoridad y la responsabilidad. El personal debe tener libertad para conocer los límites de sus decisiones y el compromiso de ellas para con la empresa.
- 6) La empresa cuenta con políticas claras de contratación de parientes. Reconocen que esto debe ser comunicado a los miembros de la familia

para que estén informados de cómo será su inserción dentro de la empresa.

### **Debilidades de la gestión empresarial**

Los aspectos débiles en su valoración de gestión de empresas se muestran en forma ascendente:

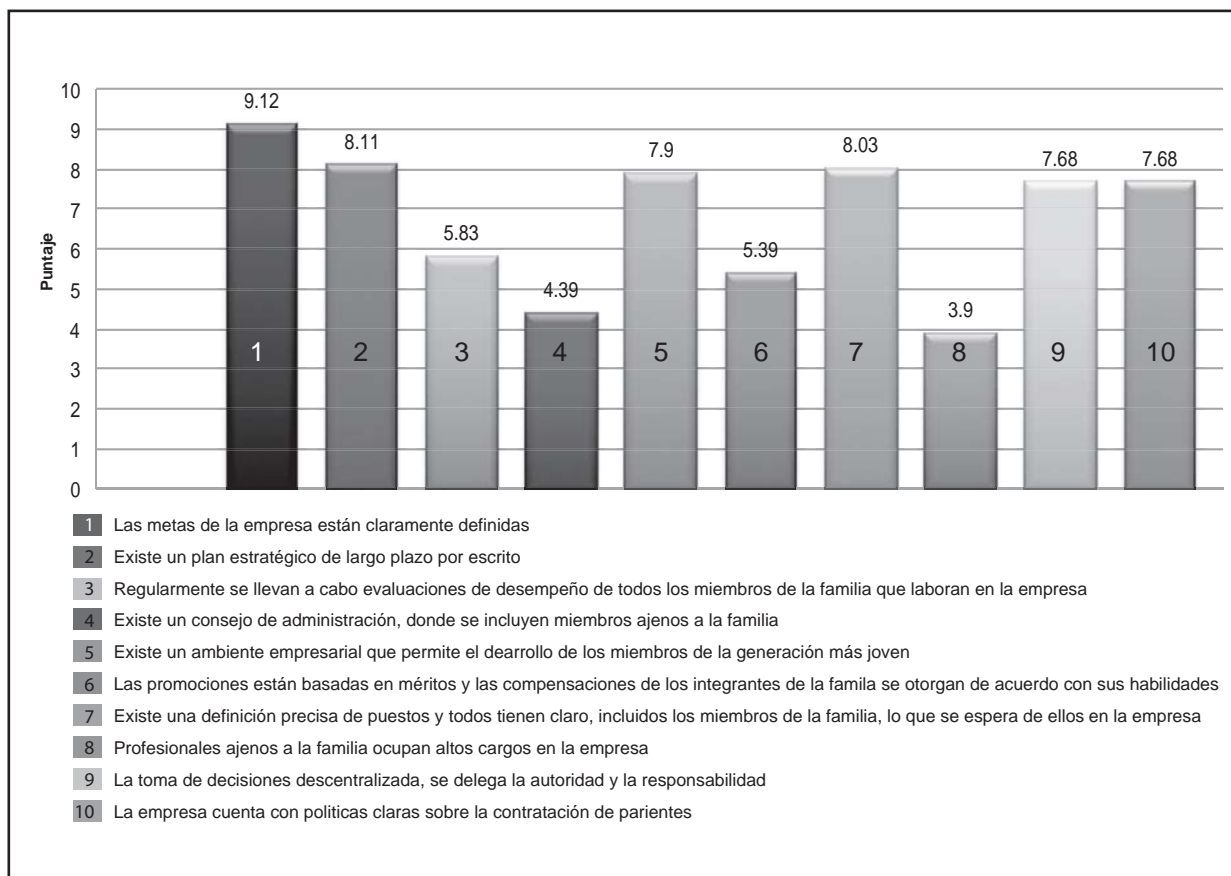
- 1) Los dueños de las empresas están reacios a que profesionales ajenos a la familia ocupen altos cargos dentro de ellas. Si se quiere lograr el éxito de la organización, los miembros de la familia deben prepararse adecuadamente, profesionalizándose en áreas de gestión para apoyar la empresa. Si esta premisa no se cumple la familia debe procurar contratar personal particular para un mejor desempeño.
- 2) No existe un consejo administrativo donde se incluyan miembros ajenos a la familia. Las decisiones de una organización no deben de estar ligadas totalmente a los miembros de una familia. Se debe valorar cualquier punto de vista o consejo de los miembros que participan en la empresa, para tener distintas visiones y tomar la mejor decisión para los problemas del día a día.

3) Las promociones están basadas en méritos; mientras que las compensaciones de los integrantes de la familia se otorgan de acuerdo sus habilidades. Esto debe regularse, ya que puede causar desmotivación de los integrantes si se observa que su trabajo no es valorado. Otro resultado podría ser el acomodamiento de los miembros, lo que sería perjudicial para la empresa.

4) Conocer el trabajo de los miembros de la empresa es vital, por tanto, regularmente se deben llevar a cabo evaluaciones sobre el desempeño de todos los miembros de la familia que laboran en la organización. Esto podría motivar a los miembros a que se esfuercen por conseguir logros por los cuales serán beneficiados o compensados.

En la siguiente gráfica presentamos las valoraciones de todos los aspectos que conciernen a la gestión de empresa.

**Figura No. 5, Valoración de la gestión de la empresa**



**Fuente: Elaboración propia según la encuesta**

## Factores de gestión de familia

### Fortalezas de gestión de familia

La relación familia y empresa puede rendir buenos beneficios si se gestiona correctamente y los integrantes de la familia reconocen cuáles son las reglas y los límites. A continuación se presentan los aspectos mejor valorados de una forma descendente:

- 1) **La empresa es más que una herramienta para generar dinero.** Los miembros ven ésta como una plataforma para realizarse personal y profesionalmente.
- 2) **Los integrantes de la familia son capaces de trabajar armónicamente. En caso de existir diferencias entre ellos son capaces de solucionarlas.** Los miembros de la familia reconocen que sus diferencias pueden resolverse, ya que de no hacerlo pueden afectar el trabajo de la empresa y las relaciones de familia. Un mal clima de relaciones entre miembros lleva tarde o temprano a conflictos.

- 3) **Existe una clara visión del negocio compartido entre familia y empresa.** A la larga esto es una gran fortaleza. Reconocer que el éxito de la empresa trasmite beneficios para la familia y sus miembros.

- 4) **La entrada a la empresa es totalmente voluntaria, por lo que no existe presión alguna por parte de la familia para incorporarse a ella.** La imposición puede generar inconformidad. Si un miembro tiene la idea de desarrollarse completamente fuera del ambiente de la empresa familiar, debe respetarse. Esto mantendrá la armonía tanto dentro de la familia como en la empresa misma.

- 5) **Los miembros de la generación mayor tiene planes para después del retiro.** Aquí se reconoce que en algún momento de la vida tiene que haber un relevo. Se debe planificar el retiro y cómo éste se puede dar beneficio a la empresa.

### Debilidades de la gestión de familia

Estos aspectos deben mejorar para consolidar la relación de familia y empresa. Se tienen que conocer las debilidades

que presenta la familia, como una buena receta laboral.

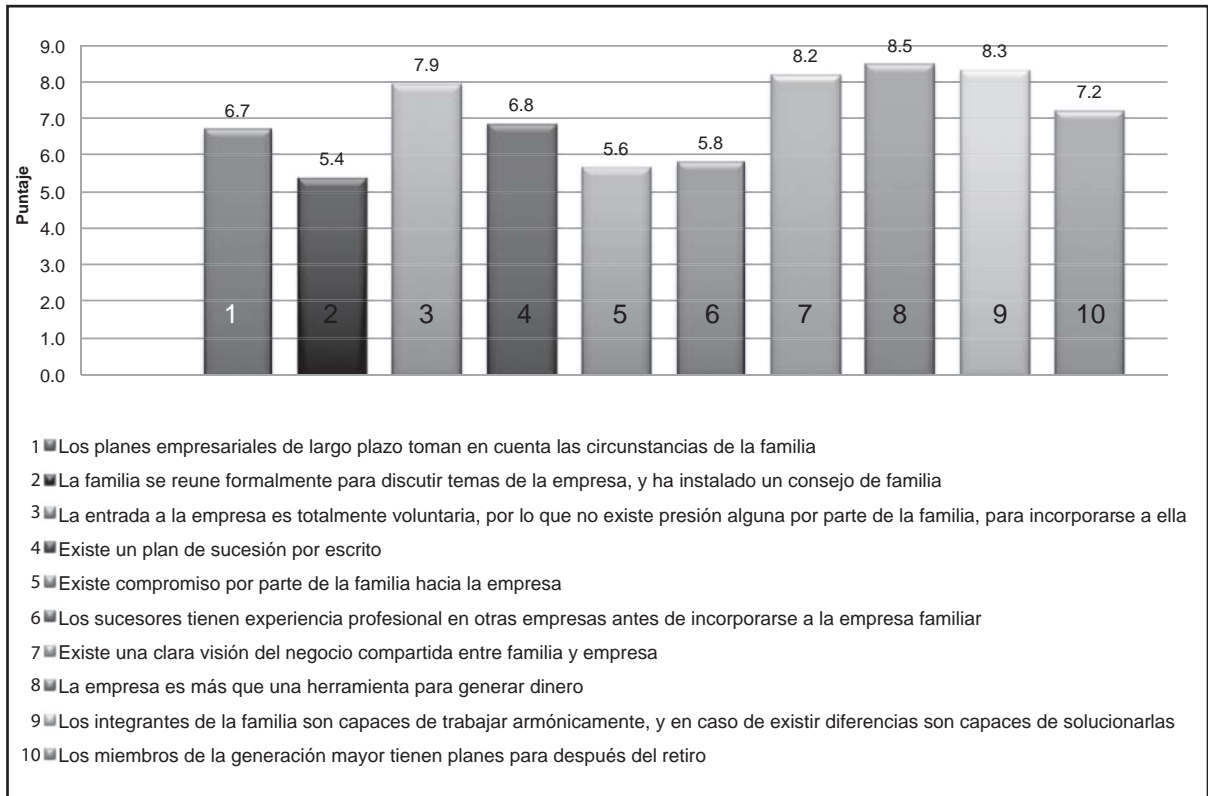
Estos semblantes potencian una buena armonía entre los dos entes.

- 1) **La familia se reunida para discutir temas de la empresa, o la instalación de un consejo familiar.** Reconocer la presencia y participación de la familia en las decisiones de la empresa. De igual forma la conformación de un consejo de familia para discutir de manera formal los problemas, las decisiones y el rumbo de la empresa, debido a que todo esto afecta el futuro de la familia.
- 2) **El compromiso de cada uno de los miembros de la familia hacia la empresa no está claro.** Sin embargo muchas veces la visión del negocio y los objetivos de la empresa se ven afectados por el trabajo individual de sus miembros. Hay que puntualizar que el trabajo en equipo es mejor que el individualismo para potenciar los fines del negocio.
- 3) **Los sucesores tienen poca experiencia profesional en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar.** Hay miembros que creen que es normal optar a un pue-

to de la empresa de la familia. Cada miembro de ella debe alcanzar una plenitud profesional antes de tener un puesto en el negocio familiar. Con esto se reconoce que ha sido por su trabajo y no por simple herencia.

- 4) **Los planes empresariales a largo plazo toman en cuenta las circunstancias de la familia,** entre ellas las situaciones del momento o a corto plazo que se deben resolver. Estas son la agenda normal de las empresas que están en las primeras etapas como negocio.
- 5) **La existencia de un plan de sucesión por escrito es una debilidad.** El fundador debe reconocer que tener planificada su sucesión y comunicarla a la familia evitará confrontaciones que afecten a ambos entes. Nombrar un sucesor para la vida del negocio es vital.

El aspecto de gestión de familia tiene una valoración menor que el de gestión de empresa. La armonía de ambos puede resultar esencial y para el éxito: Lo contrario provocaría la desaparición de la empresa familiar. En la siguiente gráfica se puede observar la valoración de las empresas.

**Figura No 6, Valoración de la gestión de familia**

Fuente: Elaboración propia según la encuesta

## Factores de gestión de propiedad

### Fortalezas de la gestión de propiedad

¿Cómo trabaja, cuáles son sus responsabilidades, cómo se inserta un miembro de la familia en la empresa? Estas interrogantes son esenciales; pero reconocer la propiedad de los miembros es aún más importante. Si no existe una sucesión normada, regulada y comunicada a todos los miembros de la familia, la empresa puede entrar en un proceso conflictivo que puede desembocar su desaparición o su fragmentación.

#### 1) El negocio ha sido tasado y se revisa su valor periódicamente.

Aunque esto lo realiza por el dueño, comunicándose permanentemente con sus contadores, este detalle debe ser comunicado a los miembros de la familia y a sus colaboradores más cercanos.

#### 2) La información financiera y de otras áreas del negocio se presenta con regularidad a todos los que tienen derecho a solicitarla. Esto es algo lógico, ya que respecto al li-

teral anterior, existe un registro de la documentación contable al día, la cual se puede presentar a todos los miembros que tienen derecho legal a conocerla.

- 3) El aspecto de la sucesión, determinar cuándo y cómo será el retiro de la empresa es importante.** A veces los dueños de las empresas no piensan en el retiro porque sus deberes del día a día no se lo permiten. Ellos deberán buscar la manera de pensar cómo va a ser el retiro, cómo deberán enfrentarlo económicamente y qué elementos esenciales deben darse dentro de la familia y la empresa para que este suceda.

### **Debilidades de la gestión de propiedad**

De los tres aspectos investigados, acá se presentan más elementos a tomar en cuenta para mejorarlos.

- 1) Por ser la mayoría de las empresas Micro Pymes.** La familia no tiene un acuerdo de compraventa de acciones que todos comprenden y aceptan.
- 2) Los dueños están consientes de que deben poner atención y que deben hacerlo pronto.** El plan de sucesión debe contemplar las

implicaciones futuras de su decisión. Reconocer que el futuro debe estar planificado y que la sucesión debe estar normada en un documento para el bienestar en el tiempo de la empresa.

- 3) El sucedido piensa que sus descendientes no se enfrentarán entre sí por dejar un testamento confuso e injusto.** Unos de los grandes problemas para la continuidad de la empresa en el tiempo es la sucesión además de que siempre van a ver desavenencias a futuro, si el dueño del negocio no hace un testamento claro y justo para los miembros de la familia ya sea que trabajen o no dentro de la empresa.
- 4) Hacer un presupuesto para el retiro.** El sucedido y el cónyuge tal vez por lo el tamaño de la empresa solo ven cosas mediáticas tanto de la empresa como de ellos mismos; y no tienen contemplado como va a ser el retiro de ambos y la valoración monetaria necesaria para solventarlo.
- 5) El sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la familia.** Esta debilidad debe solventarse lo más pronto posible, sus consecuencias pueden ser nefastas para



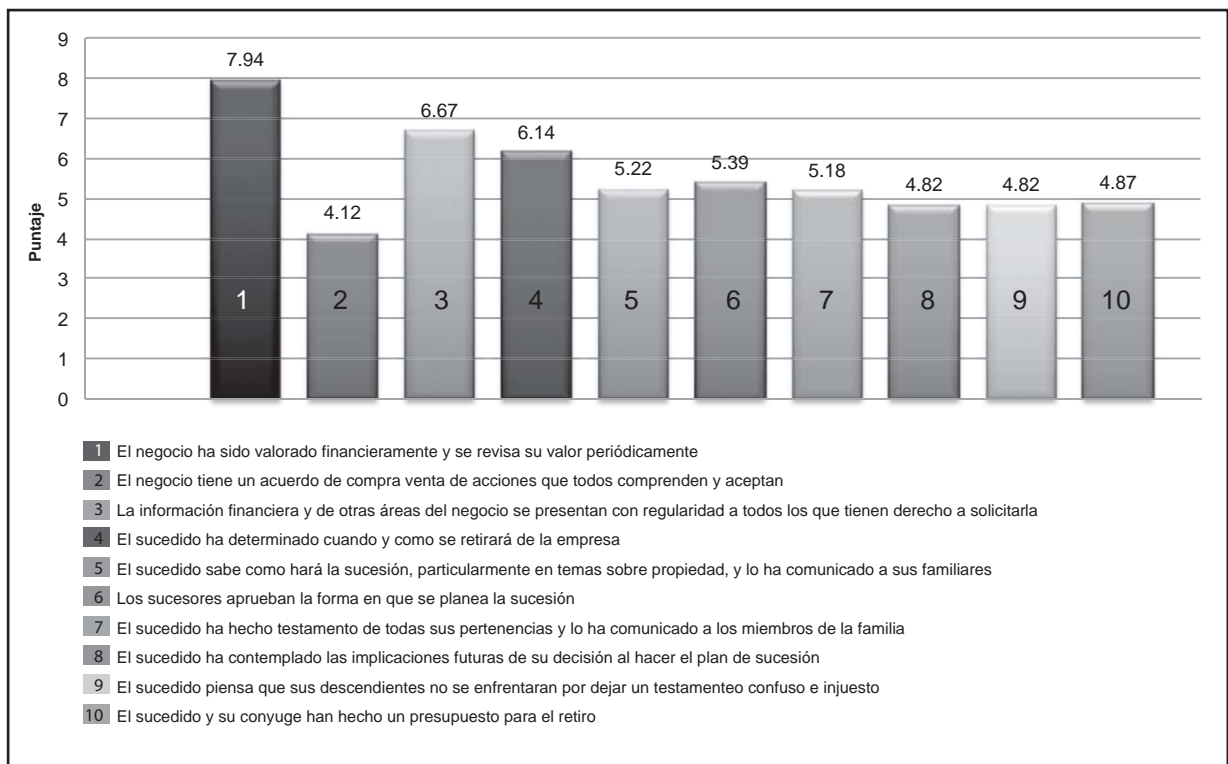
los miembros de la familia y para la empresa. Muchos negocios se pierden por no haber un documento donde el o los propietarios del negocio dejen plasmado los límites de la propiedad.

**6) El sucedido trasmite como se hará la sucesión, particularmente en temas sobre propiedad y lo ha comunicado a los familiares.** Entre más se conozca cómo se hará quienes serán los responsables y si es posible documentarlo, este paso será de beneficio para la armonía de la familia y de la empresa.

**7) Falta comunicación entre los sucesores para aprobar la forma en que se planea la sucesión.** Saber qué piensan, cómo lo analizan y la forma que se hará. De comunicarse todo esto, pueden surgir sugerencias que eviten los problemas tanto entre los miembros, de la familia y el negocio.

Esta es la parte que menor valor posee. Tal vez la mayor responsabilidad recae sobre el dueño o los dueños. Pero aún así los aspectos tienen que ver con la continuidad de la empresa y con las relaciones de los miembros de la familia se debe evaluar para que todo esté perfectamente escrito y comunicado; cuando se den las circunstancias.

**Figura No 7, valoración de la gestión de propiedad  
Resultados en conjunto de los tres aspectos**



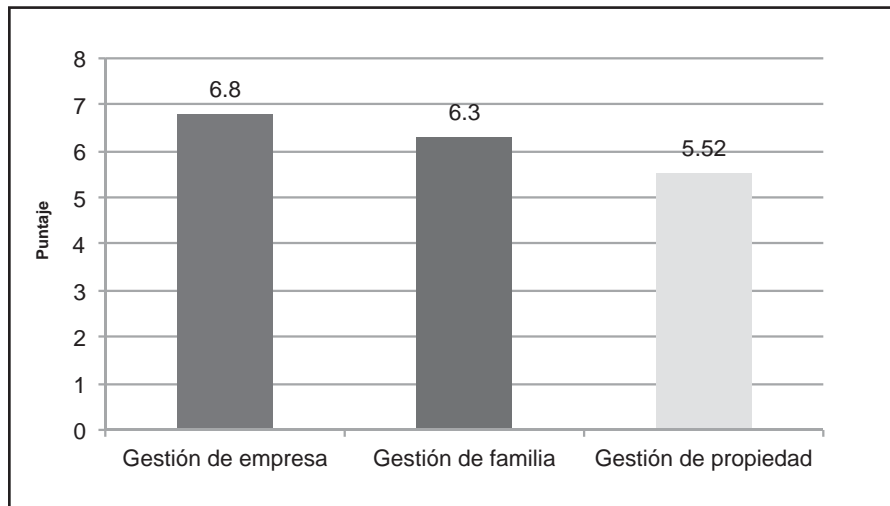
Fuente: Elaboración propia según la encuesta

La gestión de empresa posee la mejor evaluación. Sus aspectos son claramente definidos como en cualquier empresa; pero con la inserción de miembros de la familia, es primordial tener el cuidado de potenciar estos aspectos que se presentan débiles para mejorar la conducta de los que trabajen en ella. Es indispensable que cada miembro de la familia ponga su grano de arena en conseguir los objetivos de la empresa y no valerse de la propiedad para hacer un trabajo mediocre que afecte toda la organización.

La familia es el apoyo de todas las instituciones sociales. Este aspecto es el segundo mejor evaluado de los tres, Cada miembro de la familia debe conocer cómo serán las relaciones familia y empresa, esté trabajando o no en ella. Reconocer que una mejor comunicación, documentación del papel que debe representar lo miembros de la familia. Y los términos de

su sucesión abonar a cimentar el futuro de la empresa y a hacer cordiales las relaciones de los miembros de la familia. Tener claro la visión del negocio ayuda a reconocer de qué miembros familiares puede apoyarse la empresa o si estos desean cumplir sus sueños por otras esferas. La empresa es un medio de realización personal y profesional, en donde es vital la buena armonía de la familia para el fortalecimiento como negocio.

Por otra parte, el aspecto con menor valoración es el de gestión de propiedad, debido a los muchos conflictos que surgen al momento la sucesión. Se debe reconocer que esta etapa es crucial para la existencia de la empresa por tanto, se debe dejar claro cómo se realizará. También es importante estipular cuál será la participación de propiedad de cada uno de los miembros que heredarán tanto responsabilidades como riqueza.

**Figura No 8, Valoración de los aspectos del estudio**

Fuente: Elaboración propia según la encuesta

#### 4. Discusión

La visión de todo emprendedor al iniciar una empresa debe ser siempre cumplir los objetivos trazados que lo llevaron a fundarla. En pocas palabras que lo llevó éxito. Las empresas familiares tienen característica que apoyan esto, pero también dificultades. Estos se vuelven más perceptibles si no se toman en cuenta cada uno de los aspectos expuesto en las áreas investigadas: La gestión de la empresa, la familia y la propiedad.

Mucho influirá el liderazgo del o los propietarios de las empresas familiares, para focalizar la importancia de estos aspectos y lograrla exitosa gestión de ésta. A veces se toman en cuenta algunos aspectos, pero la sucesión de la primera generación a la segunda es desfa-

vorable porque quedo la duda de si los herederos eran los idóneos para liderar la empresa debido a la poca claridad de los documentos y el proceso. En las empresas investigadas sus líderes aunque perciben la importancia de este aspecto, aun existe debilidad para una buena gestión en el tiempo.

Otro elemento que influye, y que debiera de estudiarse, es el tamaño de la empresa familiar. Por ejemplo, los problemas diarios de las micros empresas son de subsistencia, venta, pago, permanencia en el mercado. Estos aspectos también se aplican para las medianas y grandes empresas pero con una mejor planificación y organización. Es aquí donde surge la necesidad de hacer un estudio que parta del tamaño de las empresas familiares.

La cultura organizacional de la empresa y su relación con la familia debe ser fundamental para tener control sobre su desarrollo de generación en generación. Pasar del individualismo del fundador hacia una normativa más abierta debe ser la tarea primordial de la empresa para un mejor ambiente entre los miembros de la familia y su relación con la empresa. Este aspecto está bien regulado dentro de las empresas investigadas, aunque con algunos conflictos de gestión que se deben mejorar.

Las relaciones familia-empresa son difíciles por los distintos intereses que existen dentro del seno familiar. La individualidad de los miembros puede ser un elemento fundamental en el desempeño del negocio. Los intereses deben ser comunes para todos los miembros, a fin de tales como perseguir la existencia de un mecanismo que gestione esta relación, tales como un consejo de familia que soluciones los problemas; socialización y presencia de planes de inserción de miembros de la familia en la empresa, a través de políticas claras, conocidas y

aplicadas por sus miembros. Los fines de estos no deben ser solo el dinero, sino también a orientadas a la realización como personas y como profesionales, pensando con anticipación su retiro.

La sucesión patrimonial debe normarse, documentarse y comunicarse. Tal vez no se valore a corto plazo como un elemento esencial, pero será crucial para la empresa cuando suceda. Además se debe pensar en un sucesor y cómo se hará la transición. Esto afectara de menor a mayor manera la vida de la empresa aunque si este es bien planificado habrá continuidad.

Reconocer que las empresas deben ser exitosas, a través de posicionar sus productos o servicios entre los consumidores para crear valor. Esto les asegura el éxito y su consolidación en el mercado, los cuales acompañados de una buena gestión de empresa, familia y sucesión cimentarán una buena labor y la continuidad de la empresa en el tiempo. Todo esto es responsabilidad de la gestión de los propietarios y gerentes.

## 5. Referencias

### Libros:

Andrade, J. (2002). Sucesión en la empresa familiar: su futuro cuando la muerte se acerca. Revista Venezolana de Gerencia (RVG).

Gersick, K. (1997). "*Competitividad de los Destinos Turísticos*". México. Editorial McGraw-Hill.

Ginebra Joan. (1997). "*Empresas familiares su dirección y su continuidad*". (Primera edición). México D.F. Panorama Editorial S.A. de C.V.

Leach, Peter. (1993). "*La empresa familiar*". Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica Vergara.

Neubauer, F. y Lank, A. (2002). "*La empresa familiar: como dirigirla para que perdure*". Bilbao, España: Ediciones Deusto.

Poza, Ernesto. (2006). "*Empresas familiares*". (Primera Edición). México, D.F.: Compañía Editorial Ultra.

Ward, John. (1994). "*Cómo desarrollar la empresa familiar: planificación estratégica de crecimiento, rentabilidad y liderazgo familiar duraderos*". Buenos Aires, Argentina: Editorial Ateneo.

Ferreiro A. y otros. (2009). "Guía para la implementación de un sistema de calidad ISO 9000-2008 en las empresas familiares pequeñas y medianas del área metropolitana de San Salvador" (Tesis inédita). Universidad José Matías Delgado, San Salvador.

Fundes Internacional. (2008). *Dinámica de la empresa familiar pyme, estudio exploratorio en Colombia*. Barcelona, España; Vélez, Diego y Otros.

Instituto de la Empresa Familiar. (2005). *Manual de la empresa familiar*. Barcelona, España; Ediciones Deusto. Corona, Juan.

### **Virtuales:**

ADEN. (2006. 3 de junio). Repunte de las empresas familiares. Diario de Hoy. Recuperado el 10 de enero de 2012, de <http://www.elsalvador.com/noticias/2006/06/03/negocios/neg2.asp>- Sitio que contiene detalle sobre conceptos de empresas. Sábado 19 de julio de 2010. En:<http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>.