

**RESUMEN ANALÍTICO ESPECIALIZADO – RAE**

<b>1. INFORMACIÓN GENERAL</b>	
Título	<b>Factores determinantes del éxito empresarial en el proceso de sucesión directiva de una empresa familiar. Estudio de caso: “Panadería Chávez”</b>
Autor	Marly Pierina Álvarez Meauri
Tipo de documento	Proyecto de Investigación
Director	Juan Carlos Pilonieta Cortes
Año	2020
Palabras clave	Empresa familiar, Sucesor, Predecesor, Factores de éxito, Proceso de Sucesión.

**2. RESUMEN**

A través del tiempo las empresas familiares han sido un tipo de negocio que permite a los sucesores identificar los procedimientos y prácticas del fundador hasta el punto de sentirse apasionados por la labor y contemplar en la organización la oportunidad de vincularse con el fin de darle continuidad a la compañía y conseguir las metas planteadas. Lograr que el proceso de sucesión sea exitoso requiere de unas prácticas que llevan a unos objetivos y es precisamente desde la teoría de los tres círculos que se pretenden identificar a través del estudio de caso de La Panadería Chávez, en la cual su fundador Eugenio Chávez y Rosa Delia de Chávez propietarios llevaron a cabo éste proceso de una manera exitosa a la segunda y tercera generación y por consiguiente es de interés conocer cuáles fueron las prácticas y los factores relevantes que intervinieron en el proceso sumando las experiencias del predecesor y los sucesores. La literatura especializada desde la teoría de la práctica de Bourdieu y Giddens señala los procesos plasmados mediante prácticas que conllevan a objetivos que deben abordarse desde los diferentes conceptos de la empresa familiar y las dimensiones como la elección del sucesor, la formación del sucesor, la calidad de la relación entre el predecesor y sucesor y el compromiso del sucesor y la continuidad de la gestión familiar. La metodología que se plantea para obtener la información es de tipo descriptivo cualitativo con recolección mediante estudio de caso de la empresa familiar “Panadería Chávez” y la revisión bibliográfica sobre el tema lo que permitirá el estudio de las prácticas que generan el éxito en la continuidad directiva de esta organización empresarial.

### 3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En grandes empresas familiares ya consolidadas esta sucesión se ha convertido en un gran problema e incluso ha llevado a la quiebra a las mismas, sin embargo, existen muchas excepciones en las cuales esta sucesión es exitosa y todo depende del proceso, el plan estratégico y otros factores que pueden influir en este cambio. Con el cambio de liderazgo, grandes transformaciones se pueden presentar en la empresa; una muy significativa es la de la cultura de la empresa. Y, finalmente, en cuanto a la propiedad, debe ser configurada de nuevo para que los sucesores puedan intervenir. (Arenas y Rico, 2014). Dado lo anterior, el reto para las empresas familiares es sobrevivir más de una generación, y como el ideal es que esto se logre, las empresas deben planificar la sucesión de los 3 sistemas que conforman la empresa familiar: la familia, la empresa y la propiedad (Belaustegui, 2007). De esta manera el hecho de conocer los factores de éxito y de fracaso de una sucesión familiar sabiendo que una organización de esta índole sufre enormes dificultades de subsistencia en el traspaso de participaciones de la primera a la segunda y tercera generación, llegando a la desaparición de esta por problemas totalmente ajenos a su actividad es importante analizar a fondo en un estudio de caso la problemática de la sucesión en las empresas familiares y como prevenirla. ¿Cuáles son los factores determinantes del éxito empresarial en el proceso de sucesión directiva de una empresa familiar? Estudio de caso: "Panadería Chávez"?

### 4. OBJETIVOS

#### Objetivo General

Analizar los factores determinantes del éxito empresarial en el proceso de sucesión directiva de la empresa familiar, realizando el estudio de caso de la "Panadería Chávez" para así poder aportar al desarrollo de sucesiones en otras empresas familiares de carácter local y nacional.

#### Objetivos Específicos

1. Realizar un diagnóstico y una revisión bibliográfica sobre la sucesión familiar en la empresa "Panadería Chávez".
2. Examinar el proceso de sucesión, de acuerdo con la teoría de los tres círculos.
3. Caracterizar el protocolo de sucesión que se trabajó en el proceso de la sucesión de la panadería Chávez.
4. Enunciar los factores de éxito de la sucesión en la empresa familiar "Panadería Chávez".

## 5. METODOLOGÍA

La perspectiva metodológica que se ha seguido en este estudio será la interpretativa, con enfoque cualitativo. En esta perspectiva se pretende comprender la experiencia, de cada uno de los protagonistas considerando que la realidad se construye por los individuos en interacción con su mundo social, en la investigación cualitativa el interés está puesto en comprender los significados que los individuos construyen, es decir, como toman sentido de su mundo y de las experiencias que tienen en él. (Arnal, del Rincón y Latorre, 1992. P. 247). Partiendo del hecho que la investigación se enmarca en un enfoque cualitativo, se hace necesario utilizar un diseño que permita recolectar información no solo de la población sino también de la influencia del contexto y poder diseñar estrategias para actuar sobre él y de esta manera conseguir los resultados esperados y responder a los interrogantes de la investigación. En esta medida, un diseño que se encuentra dentro de los métodos de la investigación cualitativa es el estudio de caso.

Para la recolección de información teórica se utilizarán libros, artículos especializados, revistas especializadas, tesis de pregrado y postgrado, informe de entidades gubernamentales entre otros. Además de la documentación teórica se utilizarán en esta investigación el método de recolección de datos cualitativo como es el estudio de caso. En la presente investigación se realizó el estudio de la "Panadería Chávez". Se le da libertad para narrar los sucesos a la gerente de la organización empresarial sin excluir ningún momento y sin presiones. Sobre la marcha se seleccionan las historias que mejor correspondan a los criterios que se han fijado de antemano. Sus vivencias emocionales, familiares y empresariales durante el proceso serán tenidas en cuenta. Se realizó análisis cualitativo mediante Atlas Ti y al final se presenta el desarrollo de los objetivos mediante informe.

## 6. PRINCIPALES REFERENTES TEÓRICOS Y CONCEPTUALES

La 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. Tagiuri y Davis (1992) movilizaron la Teoría General de Sistemas para comprender la esencia de la empresa familiar. Los modelos de un EF, Gallo (1995, p. 5), distingue cuatro modelos diferentes de empresa familiar: 1) La empresa de trabajo familiar (ETF), 2) La empresa de dirección familiar (EDF), 3) Empresas familiares de inversión (EFI). 4) Empresa familiar coyuntural (EFC). Las nuevas condiciones que se presentan en el entorno, tales como los cambios en los mercados, fenómenos culturales o políticos, o situaciones internas como la muerte del fundador de la empresa entre otros, son algunos de los retos que tienen que enfrentan las empresas de familia. (Macias, 2011) El modelo de los tres círculos. Tiene aplicabilidad inmediata, y constituye una herramienta para entender los conflictos interpersonales, en los dilemas de papeles, las prioridades y los límites de las empresas familiares. Se comprende como un sistema social complejo y dinámico en el cual la integración se consigue mediante ajustes recíprocos en empresa que sean comprensiblemente diferentes.

La sucesión familiar empresarial: El paso de una generación a otra en una familia empresaria, implicando el cambio de liderazgo, es un proceso complejo y duradero que normalmente se atraviesa con muchas dificultades y con problemas emocionales, tanto por parte del personal como de la familia.

En este traspaso de una generación a otra se pone en juego la continuidad de la empresa familiar. Por ello, una de las principales causas de la muerte de las empresas familiares está relacionada con los cambios generacionales, puesto que se estima que solo el 30% de las empresas familiares sobreviven en el paso de la primera a la segunda generación; y de éstas, únicamente el 15% continúan activas en la tercera generación (Gallo, 1998). (Barrosos, 2014) Mientras que San Martín (2015) establece que el efecto de la sucesión sobre el desempeño financiero es diferente dependiendo de la generación al frente de la empresa, las empresas familiares de segunda generación presentan una mayor aversión al riesgo que aquellas de tercera generación.

Tipos de Sucesión del Gobierno de la Empresa: Los procesos de sucesión del gobierno de la empresa pueden dividirse básicamente en dos categorías, - La primera se tienen los procesos de sucesión contingenciales, los cuales son más una respuesta a un problema inmediato, como la muerte o salida inminente del director general por problemas de salud.- La segunda obedece a planes de sucesión bien estructurados o políticas de jubilación anticipadas de compañías que se desempeñan en ambientes complejos y por lo mismo no se pueden dar el lujo de experimentar acerca del nuevo director general de la compañía. (Macias, 2011.95)

El proceso de sucesión es un conjunto de acciones que tienen lugar en un marco de la EF en un periodo de tiempo, realizado bajo el control del sucedido, que llevan de forma programada y con las correcciones necesarias a la sustitución del empresario al frente de la Empresa por el sucesor de la misma familia (Guinjoan y Llauro, 2000). (Dueso, 2016)

La planeación de la sucesión también ha sido un tema importante en la investigación. Para su éxito destacan condiciones como: planear de forma objetiva, realista y estratégica.

Para Daspit, Holt, Chrisman y Long (2016), las principales fases del proceso de sucesión son: definir con claridad las reglas básicas; preparar al sucesor; y realizar la transición. También destacan la importancia de la calidad en los intercambios sociales entre las partes. Para Pérez et ál. (2007, p. 188) la planeación consta de tres etapas claves: la preparación remota; la preparación próxima; y la preparación in situ (pre-sucesión, sucesión y post-sucesión) así como cuatro factores claves: aspectos personales; relaciones interpersonales; empresariales; y externos. (Soto et al, 2019)

Factores que intervienen en una sucesión: La literatura especializada en el proceso sucesorio señala una serie de factores como influencias clave y determinantes del grado de éxito de los procesos de sucesión.

Estos factores tienen que ver con aspectos como el proceso de elección y formación del sucesor, el compromiso del sucesor con la empresa familiar, las relaciones entre los implicados, particularmente predecesores y sucesores, y el propio contexto familiar en el cual se enmarca el proceso sucesorio. Los estudios realizados sobre empresas familiares indican que éstas tienen una tendencia a utilizar enfoques más personales, directos y centrados en las relaciones para el desarrollo de los sucesores, mientras que las empresas no familiares confían más en planteamientos formalizados, detallados y centrados en las tareas (Fiegner, et al., 1994). En este sentido, resulta especialmente relevante el papel jugado por el predecesor y el tipo de relación que éste tenga con el sucesor o sucesores en la determinación de las posibilidades de éxito del proceso sucesorio (Cabrera, et al... 2001; Cabrera, 2005).

El protocolo. Documento que contiene de forma expresa la manera en que la familia desea dar respuestas a sus objetivos corporativos. Clarifica las relaciones Familia-Empresa y busca evitar los conflictos familiares (Instituto de la Empresa Familiar, 2005).

Un protocolo familiar sirve para regular las relaciones entre la Familia Empresaria y la Empresa Familiar, a fin de que una no interfiera en la otra. Además, deja en claro anticipadamente, qué lugar van a ocupar, dentro del sistema Familia – Empresa – Propiedad, cada uno de los miembros de la Familia Empresaria de las futuras generaciones. (Ramírez, 2014:22)

## 7. RESULTADOS

1. El proceso de sucesión de la Panadería Chávez de acuerdo con la teoría de los tres círculos de empresas familiares. El modelo de los tres círculos integra perspectivas individuales, familiares y de empresa, todos sus negocios los llevan a cabo de manera verbal, sin protocolos, y que el éxito se invoca con respecto a la confianza en la palabra, a las relaciones familiares y sus valores, al liderazgo y la tradición de sus productos y por tanto a la relación directa con sus proveedores y cliente. La empresa da la importancia de la promesa, valores morales, decisiones, padres, hermanos, dificultades económicas y familiares, relaciones y valores familiares, lo que indica que no existe protocolo. No tienen protocolos, pero si costumbres y toman decisiones juntos, se encontró que la experiencia en todos los miembros de la familia. La Empresa cumple con las tres características, aun cuando la gestión es tradicional al igual que la sucesión, la familia es muy importante y la empresa es productiva.
2. Factores: Los colaboradores y/o familia son un factor clave debido a que la participación y el compromiso de sus miembros en el negocio ayudarán a lograr el éxito, desarrollando la dinámica familiar y sistemas que apoyan la comunicación de toda la organización. Las relaciones interfamiliares son de suma importancia para el éxito de este tipo de empresas y puede ser una ventaja competitiva sobre las empresas no familiares. El perfil de valores pueden ser una herramienta valiosa para los máximos responsables de la gestión en las empresas familiares. factor entorno donde el éxito también depende de las oportunidades que se presentan, mediante factores sociales, económicos, políticos y legales. La preparación de todos los miembros para el trabajo de la empresa es fundamental acompañado de la generación de confiabilidad y credibilidad en la empresa.
3. El código más repetido es el de confianza, también otros como perseverancia, colaboración, decisiones, experiencia. No existe un protocolo para la sucesión. Se coloca en primer lugar el bienestar de la familia y de la sociedad antes que el de la empresa o la ganancia que puede existir.

## 8. CONCLUSIONES

El origen de la panadería Chávez de Pamplona tiene una base de necesidad por crear un negocio en un momento en que se da una oportunidad de incluir a la familia en un sueño familiar, los fundadores Doña Rosa Delia de Chávez y Don Eugenia Chávez; construyeron su empresa con esfuerzo y dedicación demostrándolo en los 80 años de tradición en el municipio de Pamplona, incursionando en un negocio forjado por los dos, agregando en la actualidad el concepto de salón de onces gracias a sus nietas, evocando la tercera generación de esta familia, la tradición familiar sigue viva como al inicio de este sueño, el deseo de satisfacer sus clientes con el mejor sabor de las colaciones, panes y ponqués pamploneses acompañados de los valores familiares han sido y serán un factor fundamental para que la sucesión haya prosperado y tenido éxito de generación en generación.

La Panadería Chávez coincide con el modelo de los tres círculos ya que se centra en los atributos derivados de tres subsistemas que se integran: la familia, la empresa y la propiedad. La asociación de estos atributos a roles de los individuos en este caso los integrantes de la familia, los socios y la gerente la doctora Sandra Forero Chávez en la empresa familiar, además de tomar decisiones apropiadas con respecto a los negocios, se debe evaluar las dinámicas que rigen las conductas de su fundador, siguientes generaciones, la familia, los accionistas y la propia organización. Por lo tanto, se deben desarrollar habilidades especiales que les permita identificar y resolver las dificultades que planteen estas dinámicas y adoptar estrategias para fomentar su crecimiento, transferir el poder y el control, buscando generar valor para la misma.

La transferencia generacional en la Panadería Chávez se ha realizado de la manera como la fundadora y sus hijos consideraron conveniente, recordando siempre sus valores, no olvidando la calidad del producto y que la competencia y la lucha por un espacio en el mercado no limitan las posibilidades de las empresas familiares; por el contrario, representan nuevas oportunidades para los empresarios, por cuanto estas se verán retadas a reconocer sus habilidades, salir de la informalidad y aplicar el protocolo y la sucesión familiar para ser más sólidas y poder enfrentar en el futuro nuevas estrategias. (Hernández, 2018) La empresa familiar es, por su propia naturaleza y fin social, una escuela de liderazgo responsable por la implicación emocional de los accionistas de la misma con el proyecto empresarial, por lo que no siempre es importante para una sucesión exitosa tener un plan estratégicamente planteado o un protocolo muy formal, sencillamente el acuerdo de los familiares, la resolución de conflictos y la toma de decisiones de manera saludable para la empresa, sin dejar atrás la confianza, valores familiares y tradición es lo mejor para que una empresa como la panadería Chávez haya durado tanto tiempo en el mercado y tenga una sucesión exitosa.

En el caso específico los Factores de éxito en el proceso de sucesión familiar que se encontraron en la Panadería Chávez, concuerda con varios autores que han manifestado al liderazgo, comunicación y otros como la tradición, la colaboración, los valores familiares, organización; llevando al concepto Bernardo, Gómez & Piedad (2011) donde depende de las características de la familia y la participación de sus miembros en el negocio para alcanzar el éxito. (Balladares y Roncal, 2016).

Así mismo, los procesos son un factor fundamental dado que los recursos físicos, técnicos, financieros, de innovación, habilidades, conocimientos, tecnológicos y organizativos que se emplean en las operaciones de la empresa generará que los procedimientos, ya sean procesos formales, informales, administrativos, logísticos, etc., se realicen de la manera más eficiente para lograr el éxito del negocio. (Vásquez, 2002; Aíra, 2002; Sánchez & Bañón, 2005; Sen & Taylor, 2007; Alvares, 2010; Bernardo, Gómez & Piedad, 2011). Entre otros como los clientes, la infraestructura, los recursos etc.

## 9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

Aira, M. (2016) La sucesión exitosa en las empresas familiares Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas, vol. 11, núm. 33, 2016, pp. 82-104 Fundación Miguel Unamuno y Jugo Maracaibo, Venezuela

Araya, A. (2011). La sucesión de empresas familiares costarricenses: factores de éxito y fracaso. Tesis Doctoral, Universidad de Valencia, España.

Araya, A. (2012) El proceso de sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización. TEC Empresarial Vol.6, Num.2, 2012.

Arena H & Rico D. (2014) La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia. Revista Estudios Gerenciales 30 (2014) 252–258

Amat, J. M.; Corona, J.F. (coord.) (2007). El protocolo familiar. La experiencia de una década, Ediciones Deusto, Barcelona.

Balladares J & Roncal V. (2016) Factores de éxito de una pequeña empresa familiar. estudio de caso. Universidad Católica Santo Toribio De Mogrovejo. Chiclayo

Barroso A & Barriuso C. (2014) Las empresas familiares. Revista Capital, 9(4): 1216-1238

Beltrán R. (2014) Implementando el plan de sucesión en la empresa familiar. XIX Congreso Internacional de contaduría, Administración e informática. México D.F.

Collins N, Campuzano N y Carrera C. (2019) Factores determinantes de éxito y fracaso del proceso de sucesión de las empresas familiares del cantón Santa Elena. Espirales revista multidisciplinaria de investigación.

Da Silva S. (2015) La sucesión en la empresa Familiar. Universidad de Oviedo España.

Dueso M. (2016) La sucesión en una empresa familiar: Pastelería Dueso, S.A. Revista de Contabilidad y Dirección. Vol. 22, año 2016, pp. 251-273.

De La Garza, M., Medina, J. y Díaz, J. (2007). Empresas familiares: sus fortalezas y debilidades. Estudio multicaso. X asamblea general de la ALAFEC, Santo Domingo

De la Garza, M. (2014). La empresa familiar. Su cultura organizacional. México DF: Editorial Plaza y Valdés.

De la Garza, M., Díaz, J., Jiménez, K., & Medina, J. (2015). El crecimiento en la empresa familiar factor de continuidad, Un estudio de negocios de primera, segunda y tercera generación en el estado de Tamaulipas, México. En Cruz, A. et ál. Mipymes, empresas familiares y organizaciones emergentes. Experiencias en México, Guatemala y España. México DF: Unidad de Divulgación Científica UNACH.

Fernández V. (2013) Nuevas investigaciones sobre la gestión de la empresa familiar en España. Universidad Politécnica de Cataluña.

Goyzueta, S. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Perspectivas*, 16(31), 87-132.

Lozano Posso, M. (2008). Elementos del proceso de formación de descendientes antes de su vinculación a la empresa familiar: un estudio de casos colombianos. *Cuadernos de Administración*, 21(37), 243-268

Hernández F. (2018) El protocolo familiar como mecanismo de perpetuación para las empresas familiares. Pontificia Universidad Javeriana. Santiago De Cali.

Lozano M (2013) El proceso de socialización, vinculación y pertenencia de descendientes a la empresa familiar un estudio empírico en Colombia. Universidad Autónoma de Barcelona. España.

Lozano L. (2017) Sustentabilidad en la Sucesión de las Empresas Familiares a través del Modelo de los tres círculos y un Modelo de sucesión. *Revista Desarrollo Gerencial*. Universidad Simón Bolívar-Colombia, 9(2), 16-32.

Quejada, R. y Ávila, J. (2016). Empresas familiares: Conceptos, teorías y estructuras. *Revista escuela administración de negocios*, (81), 149-158

Macías, V. y Ramírez, D. (2011). Sucesión en empresas familiares. Análisis desde la teoría de la agencia. Caso: Caldas. *Criterio Libre*, 9(15), 193-212

Mattos J. (2017) Conflicto en las Empresas Familiares en el sector de la construcción en Bogotá. Colegio de Estudios Superiores de Administración, CESA. Administración de Empresas Bogotá.

Molina P. (2016) Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Revista pensamiento & gestión*, 41. Universidad del Norte, 116-149, 2016

Pantoja, M., Moncayo, R., Belalcázar, A. y Jiménez, Á. (2016). La sucesión en empresa familiar: una aproximación al estado del arte. *Revista UNIMAR*, 34(1), 219-229.

Pérez, A., & Molina, V. (2012). Problemáticas en la sucesión de la empresa familiar. *Revista de Investigación*, 3, 1-12. Editada por Área de Innovación y Desarrollo, S.L.

Ramírez L. (2014) "Proceso de sucesión en empresas familiares, caso: empresas de purificadores de agua". Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Rueda, J. (2011). Factores internos determinantes del éxito en la empresa familiar: un modelo de gestión exitosa aplicado a las empresas familiares del sector confecciones en Colombia (Tesis de doctorado, Universidad Nebrija, Madrid, España).



Zambrano S & Vásquez A. (2019) Empresas familiares, emprendimiento y género. Cinco problemáticas para el análisis regional. Revista Espacios. Vol. 40 (Nº 22) Año 2019. Pág. 12

Zuluaga P. (2010) Una perspectiva de las empresas de familia. El caso de las empresas de familias Manizaleñas. Universidad Nacional de Colombia. Manizales.

Video [https://youtu.be/HBhjej\\_eA1E](https://youtu.be/HBhjej_eA1E)

Video [https://youtu.be/VN\\_jZ1P7NxA](https://youtu.be/VN_jZ1P7NxA)