

**Factores Determinantes del Éxito Empresarial en el Proceso de Sucesión Directiva de
una Empresa Familiar. Estudio de Caso: “Panadería Chávez”**

Marly Pierina Álvarez Meauri

Juan Carlos Pilonieta Cortes

director

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios

Maestría en Administración de Organizaciones Colombia

2020

Dedicatoria

A Dios por su inmensa compañía, por su amor y por no dejarme desfallecer nunca, por la oportunidad de permitirme seguir luchando por mis sueños.

A mi Papá por ser mi héroe y mi más brillante ejemplo, por su paciencia y su apoyo incondicional.

A mi Mamá por sus noches de traspasado, su amor, su compañía, por todo el tiempo que me ha dado.

A mis hijos, Mathias, Luciano y Dulce María, mi motor para levantarme cada mañana, mi motivación para alcanzar mis metas y ser cada día mejor.

A Diego por su voz de aliento y su ejemplo de superación y entrega.

Agradecimientos

A Dios, primeramente

A mi asesor y docentes de la maestría por compartir siempre su conocimiento.

A la doctora Sandra Milena Forero Chávez por brindarme la información necesaria y permitirme conocer la gran familia Panadería Chávez.

A la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD por ser partícipe en mi proceso de formación superior.

Tabla de contenido

Resumen.....	7
Introducción	11
Capítulo I.....	13
El Problema	13
Planteamiento del problema	13
Objetivo General.....	16
Objetivos Especifico.....	16
Justificación	17
Alcance y delimitación del problema	19
Capitulo II	20
Marco Referencial.....	20
2.1. Contexto del estudio de caso	20
El Municipio de Pamplona	20
Ubicación	20
Síntesis histórica.....	20
Desarrollo económico.....	21
Festividades	22
La empresa Familiar “Panadería Chávez”	23
Historia	23
Actualidad.....	26
Objeto social	27
Facultades y Limitaciones (gerente).....	28
Establecimientos.....	30
INFORMACIÓN CORPORATIVA	30
Misión.....	30
Visión.....	31
Valores empresariales.....	31
Políticas de la Empresa.....	32
Instalaciones	32

Productos	33
Tortas Envinadas	33
Colaciones Pamplonesas	34
Porciones de torta y postre pamplonés.....	34
Tortas completas	35
Bebidas calientes	35
Bebidas frías	35
PANADERÍA.....	36
2.2. Estado del Arte o Antecedentes	37
2.3. Revisión Bibliográfica.....	54
Las empresas y organizaciones familiares	54
Las etapas de la evolución de la empresa familiar	56
Primera etapa de formación de la Empresa Familiar	56
Segunda Etapa de estructura de la empresa.....	57
Tercera Etapa.....	58
Modelos en una empresa familiar.....	59
Teorías sobre las dinámicas en las empresas familiares.....	61
Teoría 1. El modelo de los tres círculos.....	61
Teoría 2. Modelo evolutivo tridimensional	62
Teoría 3. El modelo de los cinco círculos	62
La sucesión familiar empresarial.....	63
Tipos de Sucesión del Gobierno de la Empresa.....	64
El proceso de sucesión	65
Planificación de la sucesión	66
Teorías de la sucesión	68
Factores que intervienen en una sucesión.....	68
El protocolo	71
Capítulo III.....	73
Metodología	73
3.1. Tipo de investigación	73
3.2. Fuentes de información	74
3.3. Técnicas e instrumento de recolección de información	75

3.3.1. Procedimiento para el estudio de caso	78
3.3.2. Categorías de análisis.....	81
3.3.3. Tratamiento de la información	83
Capítulo IV	85
Análisis y resultados	85
4.1. Análisis Programa Atlas Ti	85
4.2. El proceso de sucesión de la Panadería Chávez de acuerdo con la teoría de los tres círculos de empresas familiares.....	99
4.3. Factores de éxito de la sucesión en la empresa familiar "Panadería Chávez"	105
4.4. Protocolo de sucesión y factores de éxito en el proceso de la sucesión de la Empresa familiar "Panadería Chávez".	110
4.5. Resultados.....	116
Conclusiones	121
Recomendaciones	124
Anexos	125
Referencias.....	133

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Logo. La empresa Familiar “Panadería Chávez”	19
Ilustración 2. Doña Rosa Delia y Don Eugenio Chávez.....	21
Ilustración 3. Proceso de Producción – Amasadero	22
Ilustración 3. Proceso de Producción – Amasadero	23
Ilustración 4. Proceso de Hornos.....	24
Ilustración 5. Productos panadería “Chávez”	28
Ilustración 6. Tortas	28
Ilustración 7. Amasijos	29
Ilustración 8. Postres.....	29
Ilustración 9. Ponqués	30
Ilustración 10. Chocolate.....	30
Ilustración 11. Masatos, kumis, yogurt... ..	30
Ilustración 12. Pan.....	31
Ilustración 13. Vista explorador de la Unidad de análisis.....	80
Ilustración 14. Reducción de códigos	80
Ilustración 15. Administrador de familias.....	81
Ilustración 16. Familias y códigos.....	82
Ilustración 17. Gráfico frecuencia de códigos.....	95
Ilustración 18. Organigrama Panadería Chávez.....	96
Ilustración 19. Codificación de la categoría sucesión	104

Índice de tablas

Tabla No. 1. Matriz de categorías de análisis.....	77
Tabla 2. Las categorías definidas de acuerdo con los códigos iniciales	83
Tabla 3. Reporte de código y frecuencias entrevista.....	84

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.

Descriptores: Empresa familiar, Sucesor, Predecesor, Factores de éxito, Proceso de Sucesión.

Introducción

El presente trabajo pretende el análisis mediante estudio de caso sobre el éxito de la sucesión en una empresa familiar pequeña como es la Panadería Chávez en Pamplona Norte de Santander, se relacionaron cuatro objetivos específicos como son: Realizar una revisión bibliográfica y un diagnóstico sobre la sucesión en la empresa familiar "Panadería Chávez", Examinar el proceso de sucesión, de acuerdo con la teoría de los tres círculos, caracterizar el protocolo de sucesión que se trabajó en el proceso de la sucesión de la panadería Chávez y por ultimo Enunciar los factores de éxito de la sucesión en la empresa familiar "Panadería Chávez".

El modelo que se tiene en cuenta como base teórica es el modelo de los tres círculos donde El artículo de Tagiuri y Davis (2012) discuten la necesidad de entender el comportamiento que caracteriza a los miembros de la familia que influyen en la empresa familiar. El estudio se centra en empresas controladas por una familia que tiene simultáneamente la propiedad y que es gestionada por al menos dos miembros de ella. Según el artículo, el propósito es mostrar que la empresa familiar tiene unos atributos únicos, como consecuencia de la interacción entre los tres círculos (propiedad, familia y gestión).

Para desarrollar los objetivos se realizó recolección de datos in situ, con la gerente de la Panadería Chávez la doctora Sandra Milena Forero Chávez, se revisaron documentos legales de la panadería y redes sociales, además de otros documentos escritos sobre la historia y funcionamiento de la empresa familiar y por último se realizó una observación participante mediante diario de campo, lo que ayudo a conocer el estado actual de la empresa.

Después de recolectada la información se pasó a introducir los datos de la entrevista en el software atlas ti, un analizador o codificador de información cualitativa que ayuda a entender mediante palabras importantes y familias esta información para teorizar.

Por último, con ayuda de la información y el análisis se desarrolla cada objetivo en el capítulo análisis y resultados reflejando cada uno de los objetivos que se plantearon como se puede ver en la estructura del trabajo, para terminar con los resultados y las conclusiones correspondientes.

Los resultados encontrados arrojan una planeación que aunque no es formal ayuda con la administración del negocio que desde sus orígenes ha sido mediante costumbres, tradiciones y reflejando los valores familiares y el respeto a los clientes; además el traspaso de poder se realiza de la misma manera por acuerdo entre familiares y socios, por confianza y capacidades sin necesidad de ningún protocolo o plan estratégico, a pesar de que los autores sostienen que el fracaso de una empresa familiar puede darse por no contar con un plan muy organizado y un protocolo a la hora de la sucesión, la empresa familiar panadería Chávez demuestra que la dedicación, el trabajo en equipo y la confianza mantienen a una empresa en el mercado.

Capítulo I

El Problema

Planteamiento del problema

Las empresas familiares constituyen hoy día la base del sistema económico de libre mercado, son la fuente generadora de la mayor parte de empleo en nuestras sociedades y constituyen un elemento de cohesión social. Son sin duda la base de nuestro sistema productivo y económico, elementos básicos en la creación de empleo y riqueza en nuestra sociedad.

Las empresas familiares enfrentan complejos problemas que limitan su desarrollo y esto se debe a que estas organizaciones son en esencia, las personas que trabajan en ella; puesto que siempre que se crea un proyecto de empresa familiar se incluye en ellos sentimientos, emociones y la intención de reflejar los valores familiares en ella, lo que hace que cuando la cabeza visible se jubila o muera, la organización debe estar preparada para suceder al jefe.

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.

En el caso de las Empresas Familiares, la influencia de la familia sobre la empresa es enorme y por ello, se reconoce que son organizaciones emocionales. Esta naturaleza afectiva proviene de la dimensión familiar y debe ser canalizada adecuadamente. Se dice que la familia es emocional mientras que la empresa es racional. Frecuentemente los conflictos y rencillas que se viven en estas organizaciones son producto de situaciones de familia del pasado, que no han sido

correctamente resueltas. Estos sentimientos pueden paralizar literalmente a una empresa y enfrentar reciamente a sus miembros, que pueden ser entre accionistas, directivos y familiares en general.

Barroso (2014) considera que hablando de empresas familiares:

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). (p,81) por lo que la empresa Panadería “Chávez” en Pamplona es un muy buen ejemplo para estudiar, como empresa exitosa por más de 50 años.

Sin embargo, Pérez y Gisbert (2012) manifiestan que se observa que a medida que transcurren las generaciones, las organizaciones son más exigentes en la capacitación de los sucesores. Esto está directamente relacionado con el aumento de profesionalización que adquieren las empresas a medida que pasan las generaciones. (p,7)

Por lo que cuando una empresa familiar empieza con la sucesión debe seleccionar quien será la persona que en un futuro próximo lidere la empresa. Para realizar una buena elección es necesario tener en cuenta diversos factores: capacidades, habilidades, competencias, formación académica y laboral, etc. de los posibles sucesores. (Pérez y Gisbert, 2012)

Por su parte Dueso (2015) manifiesta que para que una sucesión sea exitosa es necesario “poseer un protocolo familiar cuando la empresa adquiere un tamaño considerable. Dicho protocolo permite mejorar el proceso de comunicación y dejar acordadas las formalidades que en un futuro pudieran provocar graves conflictos”. (p,272)

Además, considera que la comunicación entre los miembros familiares es un factor muy importante y que debe permitir expresar los diferentes puntos de vista, y más en una empresa familiar, donde se puede crear un conflicto con facilidad. Por lo tanto, se recomienda que lo primero sea escuchar y respetar la opinión de cada uno de los miembros y, después, llegar a un acuerdo sobre lo que es mejor para la continuidad del negocio. (Dueso, 2015)

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). Con relación a la familia, la sucesión se puede convertir en un gran problema, iniciando con la persona que deja su rol de liderazgo. En cuanto a la empresa, el director o gerente será reemplazado, lo que generará gran desconcierto sobre el futuro de la empresa entre los miembros de la familia y los empleados pertenecientes a la empresa. (Arenas y Rico, 2014)

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)

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.

Así las cosas es importante también analizar la globalización de estas empresas a partir de sus buenas prácticas en protocolos, sucesiones y gestión ya que como lo manifiesta Pantoja et al (2016) la empresa familiar no solo se presenta como un ámbito de investigación histórica, sino que incluso hoy, interviene con un papel activo y sustancialmente importante en el desarrollo económico social de las regiones, manteniendo los niveles de generación de riqueza y aportando al tejido industrial y comercial. Medir la presencia de las empresas familiares en las economías centrales del mundo capitalista depende de las dimensiones en que se utilice el término para su definición. (p,221)

Por lo anterior surge el siguiente interrogante o pregunta de investigación: ¿Cuáles son los factores determinantes del éxito empresarial en el proceso de sucesión directiva de una empresa familiar? Estudio de caso: “Panadería Chávez”

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".

Justificación

Las empresas familiares se encuentran entre las que más contribuyen a la riqueza, empleo y creación de nuevos puestos de trabajo en la mayoría de los países del mundo. Las expectativas de cara al futuro parecen ser optimistas, ya que se prevé que sigan jugando un papel clave en la economía gracias a su flexibilidad, agilidad en la toma de decisiones y preocupación constante por la calidad. (Araya, 2012)

No obstante, las empresas familiares, sin importar su facturación, número de empleados, ubicación geográfica, ni el tipo de negocio, presentan un drama interno particular: las relaciones entre accionistas, directivos y colaboradores difícilmente pueden evitar mezclarse con los aspectos sentimentales y afectivos propios de su parentesco. Esta situación complica el proceso sucesorio por la división moral que debe hacerse de estas dos dimensiones: la familiar y la laboral.

El proceso de sucesión es “un conjunto de acciones que tienen lugar en un marco de la empresa familiar en un período 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 Llauradó, 2000).

Se trata de una cuestión muy delicada porque de ella depende la supervivencia o no del negocio. Es el “talón de Aquiles”, un 70% de las empresas familiares, no superan el proceso sucesorio de primera a segunda generación. Y de un 85% a un 90%, no superan el proceso de sucesión de segunda a tercera generación”

Si bien muchas de las empresas familiares no son más que pequeñas empresas de propiedad individual que nunca pasarán de una generación a otra, también es cierto que entre ellas se encuentran algunas de las mayores y más exitosas empresas del mundo.

Según Confecámaras, 86,5% de las empresas en Colombia son familiares, éstos tipos de negocio mueven la fuerza productiva y de servicios del país, pero la tasa de fracaso es del 87%, en Latinoamérica la cifra es muy parecida, según el Consejo Colombiano de Empresas Familiares -CEF-, 84,3% de las empresas familiares no sobreviven, y parte de las razones es por la falta de equilibrio entre Familia, Propiedad y Empresa, falta de planeación y ejecución de esquemas formales y protocolos que garanticen el gobierno corporativo empresarial y familiar, no adoptar esquemas de protección de activos, y la falta de profesionalismo en la dirección empresarial.

Es por esto que la importancia de esta investigación, radica en identificar las diferentes actividades, prácticas y comportamientos que son transmitidos por la empresaria de la familia Chávez en el proceso de sucesión que han logrado promover y continuar a la segunda y tercera generación con esa gran labor de seguir uniendo esfuerzo a ese gran proyecto de vida logrando un equilibrio entre la filosofía de predecesor y las nuevas prácticas de los sucesores, lo que permitirá conocer los factores determinantes para una sucesión de empresa familiar exitosa.

Además de aportar a la administración de organizaciones con nuevos elementos desde la visión empresarial de empresas ya constituidas que cuentan con una historia y un ejemplo a seguir.

Alcance y delimitación del problema

Esta investigación se limita en el tema de sucesiones en empresas familiares, metodológicamente el alcance incluye el estudio de caso realizado a la Panadería Chávez y la revisión bibliografía del tema. En cuanto al alcance espacial del mismo, este será ubicado en la ciudad de Pamplona Norte de Santander, lugar donde tiene actividades la panadería. El tiempo de duración de la investigación comprende un periodo de cuatro (4) meses calendario, dando comienzo el 1 de mayo del 2020 y finalizando el 31 de agosto del 2020.

Capítulo II

Marco Referencial

2.1. Contexto del estudio de caso

El Municipio de Pamplona

Pamplona es un municipio colombiano, ubicado en el departamento de Norte de Santander. Es la capital de la Provincia de Pamplona y su economía está basada en la gastronomía, la agricultura, el turismo religioso y la educación.¹

Ubicación

El municipio está situado a 2.200 metros sobre el nivel del mar, su población es de 59.422 habitantes (2020). Está localizado en la Cordillera Oriental de los Andes colombianos, en la zona suroccidental de Norte de Santander. Su extensión territorial es de 1.176 km² y su temperatura promedio de 14 °C. Limita al norte con Pamplonita, al sur con Cacota y Chitagá, al oriente con Labateca y al occidente con Cucutilla.

Síntesis histórica

La ciudad fue fundada por Pedro de Ursúa y el capitán Ortún Velázquez de Velasco, el 1 de noviembre del año 1549, quienes la bautizaron con el nombre de Pamplona de Indias, en homenaje y memoria de la patria del fundador.

Lo anterior ocurrió en un portentoso valle que se llamó el valle del Espíritu Santo (por haber sido descubierto por 136 aventureros en la víspera de Pentecostés), rodeado de altos cerros

¹ [https://www.ecured.cu/Pamplona_\(Colombia\)](https://www.ecured.cu/Pamplona_(Colombia))

y de una temperatura fría y húmeda. La ciudad de Ursúa, como se suele llamar también, quedó dividida en ciento treinta y seis solares para cada uno de los entonces fundadores.

El Emperador Carlos V le otorgó el título de "Muy noble y muy hidalga ciudad" por su Real Cédula, el 3 de agosto de 1555.

Entre los grupos étnicos que se encontraron en la zona, se estaban los Chitareros, los Muiscas, Cacheguas, Suratáes, Uchamas, Babichas entre otros, los habitantes indígenas que los españoles se encontraron en estas tierras, fueron llamados chitareros, dada la costumbre que tenían de portar, sujeto a la cintura, un calabazo o totumo con chicha o vino de maíz, como le llamaban los españoles. Al preguntarles cómo se llamaba el objeto que cargaban, ellos respondían que era un chitarero.

Cuando la zona fue ocupada por Ursúa y Velázquez en 1549, redujeron a los primitivos pobladores al régimen de encomiendas.

Alrededor de 100 grupos o capitanejos fueron repartidos en 53 encomiendas por todo el territorio.

El 16 de enero de 1644 hacia las cinco de la mañana, la ciudad fue devastada por un terrible terremoto, tras lo cual y bajo la dirección de los hermanos jesuitas, la ciudad se levantó nuevamente.

Desarrollo económico

La economía del municipio se divide principalmente en:

- Producción agrícola: Papa su principal producto, le siguen fresa, ajo, trigo, morón, maíz, fríjol, arveja, zanahoria.

- Explotación pecuaria, bovinos, porcinos, piscicultura, canícula y aves de corral.
- Actividad comercial: Producción de alimentos como dulces y colaciones muy conocidas en la región y muy apetecidas en semana santa y épocas de festividades, producción de tejidos, la industria hotelera y turismo.

Festividades

Semana Santa o Semana Mayor: Una de las más reconocidas a nivel nacional e internacional, donde congrega peregrinos de todas las regiones de Colombia y Venezuela. En esta semana se da una gran participación de todas las instituciones educativas de la ciudad, así como de los gremios religiosos tales como los Nazarenos, las sahumadoras y los Caballeros de la Cruz, estos últimos miembros estudiantiles del Colegio Seminario Menor Santo Tomas De Aquino de la ciudad. Considerado Patrimonio Cultural e Inmaterial de la Nación por la Ley 1645 del 12 de julio de 2013.

- Festival Internacional Coral de Música Sacra: Que se lleva a cabo durante la Semana Santa en la Catedral Santa Clara de Pamplona.
- Ferias y Fiestas. Grito de Independencia, 4 de julio de 1810.
- Festival Nacional de Danza Folclórica por Parejas y Encuentro Departamental de Escuela de Formación en Danzas.
- Feria de la Cuca, el Dulce, el Pan y la Colación Pamplonés, en julio.
- Feria Artesanal.
- Fundación de Pamplona. 1 de noviembre de 1549.
- Festividades del Señor del Humilladero (septiembre).
- Festividades de Nuestra Señora del Carmen (julio).

- La Pamploneidad. (En donde se reúne el talento pamplonés, músicos, cuenteros, etc.)²

Ilustracion 1. Logo. La empresa Familiar “Panadería Chávez”



Historia

En pamplona desde 1910 las hermanas Isbelia y Margarita Sandoval fundaron la panadería Sandoval, la cual para esas fechas se encontraba muy bien posicionada en el mercado pamplonés, las hermanas compraban su harina a la molinera de la esperanza y molinos del zulía quienes lograron con sus productos que las panaderías en pamplona se multiplicaran con materia prima de excelente calidad.

El 2 de mayo de 1944 la señora Rosa Delia de Chávez y su esposo fueron contactados por la dueña de una panadería pequeña que quebró ellos siendo empleados de panadería y trabajándola muy bien con unos pequeños ahorros decidieron comprarla, en ese entonces estaba ubicada en el barrio el Carmen, era muy pequeña contaban con un obrero y una señorita que les colaboraba, con elaboración artesanal de pan y colaciones o amasijos, productos típicos de la panadería, fabricados con trigo y de manera manual con materias primas como mantequilla, harina, huevos y miel, su primer producto se realizó con levadura de barril, las ventas fueron

² <https://www.ecured.cu/Pamplona> (Colombia)

muy bien a los dos años siguientes por lo que buscaron otra casa más grande y central, en 1947 compraron su casa propia por las buenas ventas, alcanzaron a tener 36 obreros, existían 4 panaderías en Pamplona por lo que los 13 colegios, el batallón y la cárcel compraban el pan en la panadería Chávez y su posicionamiento y ventas aumento notoriamente.

En 1960 la señora Rosa Delia de Chávez compra la panadería a las hermanas Sandoval, cambiando su nombre a Panadería Imperial, como dueña doña Rosa Delia conserva la tradición y el sabor de las colaciones de las hermanas Sandoval ya que ella y su esposo trabajaron por muchos años en estas panaderías y terminaron de formarse en este arte, en este mismo año los esposos Chávez compran la casa donde actualmente se encuentra ubicada la panadería Chávez, en la reconocida calle real del municipio de Pamplona.

En la actualidad las colaciones tradicionales de Pamplona que han pasado de generación en generación en la panadería Chávez se ofrecen al público en dos locales ya que las instituciones a las que vendían sus productos amasan su propio pan, los clientes más importantes son los visitantes del municipio quienes llevan los productos especialmente las colaciones a diferentes partes del departamento y del país, y los pamploneses que al transcurrir de los años siguen prefiriendo el pan y las colaciones tradicionales de la familia Chávez, todos los productos se realizan de la misma forma artesanal que hace 80 años. En la actualidad cuenta con 20 empleados, 13 en producción, 6 en tienda o mostrador y un secretario general quienes acompañados del líder familiar trabajan en conjunto buscando mantener la tradición de la familia y el gusto por los productos pamploneses.³

³ Historia PANADERIA CHAVEZ

Ilustracion 2. Doña Rosa Delia y Don Eugenio Chavez



Fuente: Panadería Chávez

Ilustracion 3. Proceso de Producción - Amasadero



Fuente: Panadería Chávez

Ilustración 4. Proceso de Hornos



Fuente: Panadería Chávez

Actualidad

La constitución legal de la empresa se determina por escritura pública número 20 del 20 de enero de 1984 de la notaria primera de Pamplona, registrado en esta cámara de comercio bajo el número 267 del libro IX del registro mercantil el 24 de enero de 1984, se inscribe: la constitución de persona jurídica denominada Chávez Crisancho hermanos & compañía limitada.

En el proceso de sucesión familiar se reactiva la sociedad por escritura pública número 664 del 04 de julio de 2019 de la notaria primera de Pamplona, registrado en esta cámara de comercio bajo el número 2613 del libro IX del registro mercantil el 09 de julio de 2019, se decretó: reactivación de la sociedad, con una duración de la persona jurídica (vigencia) hasta el 03 de julio de 2039.

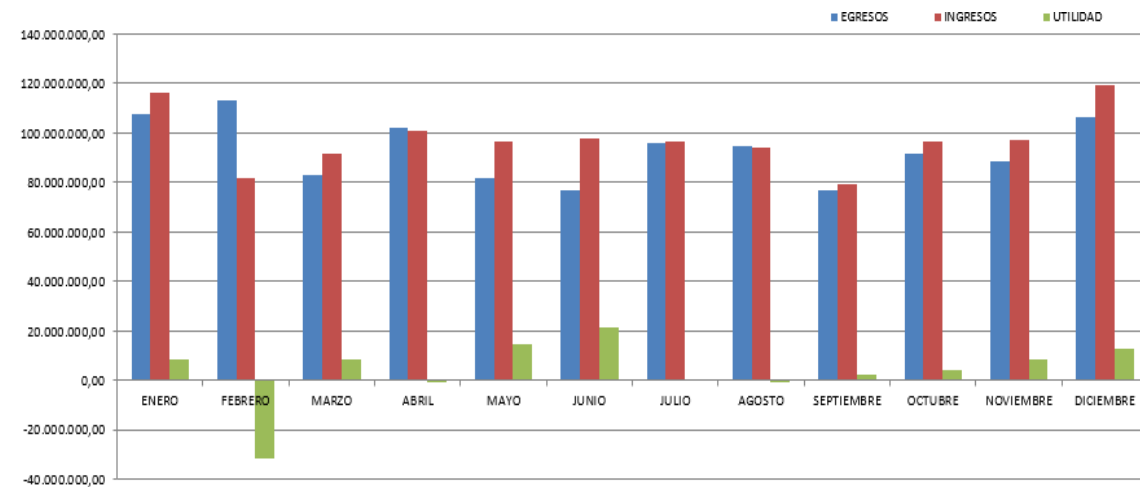
Objeto social

La fabricación, distribución, venta y transporte de pan, bizcochos, ponqués, galletas, en todas sus formas, la exportación, importación, distribución, comisión y venta de mercancías de fabricación colombiana o extranjera, la compra, venta, permuta, administración y arrendamiento de finca raíz en desarrollo del objeto propuesto, la sociedad podrá celebrar contratos comerciales y civiles, tomar y dar dinero en préstamo, emitir, recibir y aceptar títulos valores, adquirir por cuenta propia o ajena los bienes muebles e inmuebles, que requiere su objeto, representar casas nacionales o extranjeras; importar, exportar, transportar, agenciar, comprar, vender, tomar y dar en arrendamiento, permutar, recibir y dar en consignación, mercancías nacionales o extranjeras, hacer parte de otras sociedades, fusionarse con ellas, adquirir y vender acciones y, en fin ejercitar los actos y contratos necesarios para cumplir el objeto propuesto.

La empresa familiar Chávez Cristancho Hermanos & Compañía Limitada, en la actualidad cuenta con 4 miembros activos de la familia como accionistas, 2 personas en puestos directivos, liderada por la doctora Sandra Milena Forero Chávez quien junto a su hermana Marisol Forero Chávez son socias con participación del 25% cada una y sus 2 tíos, Guillermo Chávez Cristancho y Rosalba Chávez Cristancho igualmente con participación del 25% cada uno, en el proceso de sucesión familiar ellas siendo nietas de la fundadora hacen parte de la tercera generación de esta familia y son las próximas herederas de la empresa familiar.

Tamaño de la Empresa

La empresa cuenta con una nómina fija de 16 personas y 4 temporales, siendo una empresa familiar pequeña, sus ventas registran un comportamiento constante desde el año 2015, oscilando mensualmente el total de ingresos entre \$79.000.000 y \$119.000.000 millones de pesos, los comportamientos mas altos se reflejan en algunos meses del año como son enero, abril y diciembre siendo fechas importantes de afluencia a la ciudad de Pamplona por temporada de vacaciones y festividades importantes, como se puede visualizar en la siguiente grafica.



Fuente: Panadería Chávez - 2015

Facultades y Limitaciones (gerente)

El gerente está en la facultad de realizar todos los actos o contratos que sean necesarios para la debida ejecución del objeto social de la sociedad, con atribuciones ilimitadas para contratar. sin embargo, requerirá de la autorización previa de la junta de socios para las operaciones de compra, venta, permuta y en general de enajenación de bienes inmuebles o de constitución de gravámenes o de limitaciones de dominio sobre los mismos, cualquiera que sea su cuantía. el gerente por si solo será capaz de obligar a la sociedad y podrá representarla

válidamente ante autoridades judiciales y administrativas, funcionarios públicos o particulares, con facultad para obrar en nombre de ella o de sus representantes, adquirir, enajenar o gravar bienes muebles, contratar obreros y empleados para el servicio de la sociedad; exigir, cobrar o percibir cualesquiera cantidades de dinero o de especie que se adeuden a la sociedad, conceder a los deudores esperas para satisfacer sus obligaciones, rematar bienes o cuentas de crédito, que se deba cobrar para la sociedad, para pagar a los acreedores de la sociedad y hacer con ellos arreglos para los términos de pago de sus respectivas acreencias; girar, endosar cheques, suscribir y afianzar valores o pagares a la orden, construir y aceptar depósitos y hacer cualquier otra operación bancaria, tomar o dar por cuenta de la sociedad dinero en mutuo o préstamos y estipular la tasa de interés, ya sea a plazo fijo, ya a forma de crédito flotante y construir garantías para respaldar tales operaciones transigir los pleitos, dudas y diferencias que ocurran relativas a los derechos y obligaciones de la sociedad, y representarla en cualesquiera actuaciones, juicios, actos, diligencias o gestiones judiciales o administrativas en que la sociedad tenga que intervenir directa o indirectamente, sea como demandante o demandada o como coadyuvante de cualquiera de las partes, sea para iniciar tales juicios, gestiones o reclamaciones en que intervenga en nombre de la sociedad, de los recursos que en ella interponga y de las articulaciones o incidentes que promueva; concurrir a juntas generales de acreedores, de carácter judicial o extrajudicial y aceptar o rechazar en ellas las propuestas de arreglo que se hagan, e intervenir en los nombramientos que en ellas deban hacerse, conferir a terceros poderes especiales para que representen válidamente a la sociedad en determinados negocios, actuaciones, actos, diligencias, gestiones o juicios y revocar tales poderes; y en general ejecutar toda clase de actuaciones que hubiere que efectuar en nombre de la sociedad y que sean de interés para ella, tanto en Colombia, como en países donde, por razón de sus operaciones, deba obrar la compañía. el gerente o quien

haga sus veces, no tendrá facultades para comprometer la responsabilidad de la compañía mediante el otorgamiento de cualquier tipo de fianza o garantía a favor de terceros, o en aceptación de letras a favor, sin consulta previa hecha a la junta de socios.

Establecimientos

PANADERIA CHAVEZ Y CIA LTDA

Matricula: 4214

Fecha De Matricula: 19850728

Fecha De Renovación: 20190709

Último Año Renovado: 2020

Dirección: Carrera 6 7-30

Municipio: 54518 – Pamplona Norte de Santander

Teléfono 1: 0975682460

Correo Electrónico: Chavezcristancho@Gmail.Com

Actividad Principal: C1081 - Elaboración De Productos De Panadería⁴

INFORMACIÓN CORPORATIVA

Misión

Proporcionar a nuestros clientes productos de panadería conservando la tradición familiar y la calidad de estos al transcurrir los años, dentro de los principios que rigen la empresa servir a la comunidad en general con productos que brindan una experiencia única al paladar junto con el compromiso de nuestros colaboradores, buscando la productividad y el bienestar de la familia y el municipio como empresa productiva en la región.

⁴ PANADERIA CHAVEZ

Visión

En los próximos 5 años la empresa familiar panadería Chávez desea ser una empresa sustentable, garantizando los productos que ofrece, manteniendo su tradición artesanal entregando al mercado con eficiencia y creatividad sus colaciones tradicionales pan y tortas pamplonesas, generando la rentabilidad requerida para permanecer, crecer y retribuir adecuadamente a la familia, sus colaboradores y a la ciudadanía en general.

Valores empresariales

- **Tradicición:** La panadería Chávez durante 80 años ha mantenido de generación en generación una costumbre, crear productos hechos con amor lo que le ha permitido y le permitirá mantenerse en el mercado panificador.
- **Eficiencia:** La panadería Chávez junto con sus miembros deben tener la capacidad para realizar y cumplir adecuadamente sus funciones y contribuir así al mejoramiento de la empresa.
- **Lealtad:** El respeto y fidelidad de sus trabajadores, el compromiso familiar a los propios principios y a los compromisos establecidos deben hacer de la actividad de la empresa una labor efectiva.
- **Calidad:** La calidad de los productos, la gestión y la atención al cliente es requisito indispensable para el éxito de la empresa y constituye el compromiso de todos los servidores de la panadería Chávez.
- **Solidaridad:** Ser incluyentes y considerar a cada uno de los miembros de la organización y de la comunidad importantes, especialmente en situaciones comprometidas o difíciles.

Políticas de la Empresa

- Mantener una excelente calidad en los productos que se ofrecen.
- Cumplir con los reglamentos internos de la empresa.
- La información contable y financiera deberá ser manejada por el personal responsable de esta, ya sea dentro o fuera de la empresa.
- Crear entre todos un entorno de trabajo seguro, emocionante e integrador que valore la diversidad y reconozca las contribuciones individuales; logrando que los colaboradores estén satisfechos con su trabajo.
- Lograr que los clientes prefieran siempre los productos de nuestra Panadería Chávez degustando un sabor único y tradicional para así lograr su lealtad.

Instalaciones

En enero del 2019 la panadería Chávez se remodela y reinaugura como homenaje a los 80 años de tradición y a su antecesora Rosa Delia de Chávez, por parte de sus hijos Rosalba y Guillermo Chávez y de sus nietas Sandra y Marisol Forero Chávez. La Panadería “De los Chávez” en la actualidad tiene una imagen más moderna, y además se le sumo el servicio de café donde junto a sus tradicionales colaciones, pan y tortas se ofrece un acompañamiento de bebidas calientes y frías para que los clientes puedan disfrutar sus productos en el establecimiento además de llevarlos a sus casas, también se incluyó un nuevo producto el pastel de Génovas, un producto muy habitual como la mayoría de los productos en la panadería Chávez.

Ilustración 5. Panadería “Chávez”



Fuente: Panadería Chávez

Productos

CAFÉ CHÁVEZ

Tortas Envinadas

- Torta negra
- Torta mediana
- Torta pequeña

Ilustración 6. Tortas



Fuente: Panadería Chávez

Colaciones Pamplonesas

- Pastel de horno
- Almojábanas
- Pan de yuca
- Pastel gloria
- Cariocas
- Chicharrones
- Arepa de horno
- Plumeros
- Galletas de coco
- Amasijos pequeños
- Pasteles fríos
- Pasteles de Génova
- Repollas
- Hojaldres de pollo
- Génovas
- Chorizos

Ilustración 7. Amasijos



Fuente: Panadería Chávez

Porciones de torta y postre pamplonés

- Torta de pamplona
- Torta negra
- Quesillo
- Torta de piña

Ilustración 8. Postres



Fuente: Panadería Chávez

Tortas completas

- Torta de pamplona grande
- Torta mediana de pamplona
- Torta pequeña
- Torta mini

Ilustración 9. Ponqués



Fuente: Panadería Chávez

Bebidas calientes

- Café tinto
- Café (tinto grande o café con leche)
- Café con leche (moka, late, capuchino grande)
- Chocolate
- Aromática de frutas

Ilustración 10. Chocolate



Fuente: Panadería Chávez

Bebidas frías

- Masato de la casa
- Kumis de la casa
- Salpicón
- Milo

Ilustración 11. Masato, kumis, yogurt



Fuente: Panadería Chávez

PANADERÍA

Pan de sal

- Cema de agua
- Pan de agua
- Nudo
- Rollo
- Cascarita
- Aliñadas
- Integral
- San Antonio
- Mantecadas
- Pan especial de mantequilla

Ilustración 12. Pan



Fuente: Panadería Chávez

Pan de dulce

- Mojicón
- Uva
- Roscón
- Azucarados
- Pan de leche



Fuente: Panadería Chávez

2.2. Estado del Arte o Antecedentes

Para empezar el estado del arte se citarán en principio las investigaciones nacionales que son importantes en un lapso de 10 años (2009-2019), partiendo de una primera investigación de la Universidad Nacional de Colombia, donde su autor parte de la teoría de la gestión en este tema de sucesiones en empresas familiares.

Recordando el modelo de Jensen y Meckling (1976), en una empresa de familia de primera generación el directivo y el propietario son la misma persona, por lo tanto, se produce una eliminación de riesgos de agencia debido a que las relaciones de agencia se suprimen, caso en el cual se obtienen una serie de ventajas que el resto de las empresas no familiares no tienen. Esta afirmación se basa en tres ejes que son: 1) Cuando no hay separación de propiedad y gestión, consigue la desaparición de los costes de controlar a dichos agentes. 2) La existencia de una alineación de intereses cuando coinciden en la misma persona la propiedad de la empresa y la gerencia; caso donde los costes de agencia se minimizan al no existir disparidad de intereses entre las partes, entre agente y principal. 3) Las relaciones especiales que se dan en este tipo de empresas, de tal manera que no sólo se actúa a favor de uno mismo sino también a favor de aquéllos que le rodean; por tanto se puede afirmar que los costes de agencia en una empresa familiar de primera generación son mínimos debido a que la divergencia de intereses entre propietarios y gerentes, el potencial riesgo moral y/o la selección adversa (oportunismo), originados cuando propiedad y control están separados, no se manifiestan para el conjunto de firmas de propiedad familiar. (Macías, 2011)

Este estudio que parte de la teoría de la agencia para explicar la sucesión en la empresa familiar; fue realizado por Víctor Hernando Macías Ramírez, en su trabajo “La sucesión en empresas de familia un análisis desde la teoría de la agencia: caso departamento de Caldas”

(2011), con la universidad Nacional de Colombia, inicialmente estructurará un marco teórico de los conceptos de empresa de familia o empresa familiar, algunos antecedentes históricos de la conformación de las empresas en Caldas, se involucrará el tema de la cultura como “redes de significados”, para identificar algunos elementos o rasgos culturales heredados por las familias y empresarios caldenses, la sucesión en empresas y en empresas de familia, los planes de carrera, así como los conceptos de la teoría de la agencia y su relación con la teoría de los costos de transacción y los derechos de propiedad, sin profundizar en estos últimos, (ya que no se consideran como temas centrales de la investigación), como primeras aproximaciones conceptuales del fenómeno. Posteriormente plantea los objetivos, la estructura metodológica del proyecto, que permita la contrastación entre los planteamientos teóricos iniciales frente a siete casos de empresas familiares del Departamento de Caldas. Finalmente describe las principales prácticas administrativas empleados tanto para la sucesión en la dirección de la empresa, como para la vinculación de empleados familiares, en un estudio de siete casos del Departamento de Caldas y contrasta componentes como riesgo moral y la selección adversa en la teoría de la agencia. En sus resultados encuentra entre otras cosas que:

Las fortalezas de las empresas familiares están centradas en el establecimiento de un sistema contable, lo cual se ha logrado gracias a la tecnificación de muchas de ellas y a las exigencias de instituciones que regulan la actividad comercial, así como al direccionamiento estratégico, que ha sido el motor que impulsa a esta empresa a lograr sus objetivos, aunque no lo hacen de manera formal. El fundador y sus acompañantes saben muy bien que el objetivo es lograr que la empresa crezca, mientras que la familia empresaria sabe y es consciente de que el manejo adecuado de los conflictos permite el desarrollo personal y empresarial. (P, 225)

También de la Universidad Nacional, en el año 2010 surge un estudio titulado “una perspectiva de las empresas de familia. El caso de las empresas de familia Manizaleñas.”, donde su autora Paula Zuluaga Arango, pretende aclarar los conceptos utilizados por los diferentes autores acerca de la empresa familiar, busca enfocar la teoría desarrollada dentro

de la concepción de la empresa familiar manizaleña e identificar el factor confianza dentro del desarrollo empresarial manizaleño. se plantea a partir de un tipo de investigación exploratoria y documental, basada en la recolección y análisis de información primaria y secundaria que implica la revisión de la literatura disponible al respecto de la teoría de las empresas de familia y sus determinantes, así como la influencia de éstos en la comunidad empresarial familiar de la ciudad de Manizales.

De esta forma, se adopta una investigación exploratoria, en la cual el método para la recolección de datos es el análisis de información secundaria, y su interrelación con las entrevistas realizadas a las empresas de familia de la ciudad de Manizales, buscando concluir su encadenamiento y clasificación en la teoría desarrollada dentro y fuera del país al respecto de la temática abordada. Donde encuentra como principales hallazgos que:

El protocolo familiar es una pieza clave dentro de las organizaciones de tipo familiar. Su uso e implementación por parte de las familias interesadas, es un eje fundamental para asegurar el manejo de conflictos al interior de la empresa y de la familia, ya que este instrumento recoge las inquietudes al respecto de cada uno de los miembros de estas empresas y para la creación del protocolo de familia es necesaria la participación, sino de toda la familia, de la mayor cantidad posible de ella, con el fin que este quede de manera que cubra todos los aspectos positivos y negativos de la relación familiar, para que puedan ser trasladados a la cultura organizacional de manera efectiva y eficiente. (Zuluaga, 2010: p,104)

Por otro lado, trabajos como " El proceso de sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización" (2012) de Arnoldo Araya Leandro, nos enseña que: La sucesión en las empresas familiares es importante no sólo por razones de continuidad, sino también porque, por lo general, ocasiona inestabilidad a nivel familiar y empresarial. Además, es un proceso al cual no podemos escapar, ya que se tendrá que enfrentar tarde o temprano, así que es mejor estar preparados.

La selección de la persona más adecuada para suceder al líder actual se realiza en función de varios aspectos, pero en esencial dos: su competencia técnica y predisposición personal. (Araya, 2012)

Estudios como “La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar” elaborado por: Henry Antonio Arenas Cardona y Daniela Rico Balvín (2014), publicada en la revista estudios gerenciales aborda las percepciones que tienen las empresas familiares, expertos, entidades y gremios del Valle de Aburrá (Colombia) respecto al protocolo y la sucesión familiar. El trabajo corresponde a una investigación de tipo exploratoria que permite evidenciar que las familias empresarias tienen temor a realizar el protocolo familiar, debido principalmente a su desconocimiento acerca del tema. Este trabajo tenía como objetivo sensibilizar a empresarios, estudiantes universitarios, investigadores, y a la sociedad en general, del importante papel que desempeñan las empresas familiares en la actividad económica como generadoras de riqueza y empleo, una herramienta importante para su perdurabilidad, continuidad y formalización es el protocolo familiar.

Su aporte incluye dar a conocer la importancia indiscutible del componente emocional no se puede separar de las empresas familiares; es posible que teniendo o no el protocolo familiar, las decisiones tomadas desestabilicen en lo personal a los miembros de la familia empresaria. Los mecanismos de solución de conflictos se implementan a partir del diálogo y la comunicación; una estrategia para ello es buscar, con el apoyo de la junta directiva, miembros externos a la familia que participen en la junta como asesores y que permitan una mejor toma de decisiones. (Arenas y Rico, 2014)

Según lo citado en la Tesis Doctoral: Éxito en la sucesión de empresas familiares. Factores de Influencia de Juan Carlos Ayala Calvo y Guadalupe Manzano García en el año 2015. La sucesión debe ser contemplada como un proceso en el cual cada uno de los pasos y actividades deben estar programadas, ser suficientemente conocidas y tener un responsable (Shepherd y Zacharakis, 2000; Manzano y Ayala, 2002; Thomas, 2002; Le Breton-Miller et al., 2003; Dupas et al., 2003; Lambrech, 2005). Este proceso, que puede durar varios años, tiene como fin último facilitar la transferencia del poder de una generación a la siguiente y que esto ocurra de una manera tranquila y sin alterar la paz familiar y/o empresarial.

En las empresas familiares lo más habitual es que el proceso de sucesión se realice a favor de los hijos. Desde el punto de vista económico, tiene su base en unos menores costes de transacción a la hora de realizar el proceso. Por otra parte, el conocimiento idiosincrático se considera un ámbito fundamental para asegurar el funcionamiento eficiente del negocio en el futuro (Bjuggren y Sund, 2002; Lee et al., 2003; Royer et al., 2008).

La sucesión es el principal y más significativo de los procesos que se dan en una empresa familiar (Bornholdt, 2005). Se convierte en un proceso clave para las empresas familiares ya que un proceso de sucesión mal realizado generalmente influye de manera determinante en que una empresa familiar no consiga sobrevivir a la generación siguiente.

El desafío de la sucesión en la empresa familiar presupone la búsqueda de caminos que minimicen los efectos de las resistencias individuales que este proceso

provoca en el conjunto de la organización. Las resistencias deben ser consideradas como algo natural, inherente al proceso y enfrentadas sistemáticamente, ya que, si se ignoran, se permite el bloqueo del aprendizaje y el crecimiento de conflictos que podrían ser perjudiciales para la consecución de los resultados esperados (Sá Freire et al., 2010).

Por otro parte, en lo que tiene que ver con conceptos y modelos de análisis encontramos a Paula Andrea Molina Parra, (2016) de la Universidad Nacional de Colombia, quien sistematiza los aportes realizados en relación con los modelos y desarrollos teóricos más reconocidos y utilizados en la actualidad para la comprensión de la dinámica de las empresas de familia como fenómeno económico, cuyo funcionamiento tiene características particulares que no se presentan en otros tipos de empresas.

Mediante una búsqueda exhaustiva de la literatura relacionada, a partir de la revisión de fuentes secundarias, como libros, artículos y trabajos de grado. Los resultados de la revisión permiten concluir que el principal obstáculo para la investigación en empresas de familia es la propia definición de empresa familiar, lo cual podría solucionarse con una clara descripción y acuerdo internacional de los criterios utilizados para que una organización sea considerada de tipo familiar, que no todos los recursos de las empresas familiares (familiness) permiten alcanzar y mantener una ventaja competitiva y que los diferentes modelos revisados hacen un aporte significativo a la teorización de las empresas de familia.

Su aporte más importante es que concluye que el modelo que más se puede acercar a la realidad organizacional de las empresas familiares es el modelo evolutivo tridimensional, porque es el único que incluye la dimensión del tiempo. Se propone una definición integradora de empresa familiar y las dimensiones de esta variable, poder y experiencia, las cuales deberían considerarse en las diferentes investigaciones para que puedan ser comparables entre ellas. (Molina et al, 2016)

Por su parte, José Alfredo Mattos Chacón del Colegio de Estudios Superiores de Administración, CESA, trae en 2017, el título “Conflicto en las Empresas Familiares en el sector de la construcción en Bogotá”, en uno de sus capítulos “Estrategias que se deben implementar para que la sucesión familiar sea exitosa”, concluye que:

Las recomendaciones que se pueden dar en una empresa familiar, de acuerdo con lo que se investigó en este trabajo, es que las organizaciones deben contratar una persona experta en sucesiones familiar con tiempo, no es recomendable hacer cambios bruscos o en el momento en que vaya a llegar la nueva generación. Ya que esto puede llegar a generar conflictos dentro de la familia, perdiendo la comunicación entre los familiares por no haber tomado las decisiones correctas y con tiempo. Además, se recomienda que en todo momento haya disposición positiva por todas las partes que vayan a conformar el protocolo o el contrato a realizar con el fin de que el futuro de la organización familiar sea mucho más fácil gracias a las decisiones que se tomaron con anterioridad. (p, 42)

Así mismo, el título “Sustentabilidad en la Sucesión de las Empresas Familiares a través del Modelo de los tres círculos y un Modelo de sucesión un estudio nacional de la universidad Simón Bolívar en cabeza de Luis Javier Lozano Fuentes, en colaboración con estudiantes de la Universidad de Querétaro México (2017) aborda la complejidad que tienen los negocios familiares con la sucesión, es decir la transmisión a la siguiente generación. Se tiene por objetivo analizar la sucesión de empresas familiares para

incrementar las posibilidades de éxito a través de la aplicación combinada del modelo de sucesión de Belausteguigoitia en donde identifica cinco etapas, diagnóstico, planificación, entrenamiento, transferencia, culminación y el modelo de los tres círculos de Tagiuri en donde muestra la interrelación de los tres roles que participan en los negocios familiares, que son: familia, propietarios y empleados. Este trabajo de investigación tiene un enfoque cualitativo y se utilizó el método de estudio de caso en 3 organizaciones familiares, la fenomenología y el análisis de documentos aplicando las técnicas de la entrevista abierta y la observación, se entrevistó a los dueños de los negocios familiares y a un asesor de negocios familiares para efectos de triangulación de la información. La información obtenida y analizada permite concluir que al combinar los dos modelos estudiados se incrementan las posibilidades de que la sucesión sea exitosa ya que se atienden aspectos de manera mucho más amplia que de manera individual los modelos no los abarcan.

El más importante aporte de Lozano (2017) en este trabajo, precisa que:

Es importante la combinación de dos modelos (modelos Tagiuri y Davis) ya que permite un análisis más profundo de los diferentes aspectos que se deben de contemplar en una sucesión, el modelo de sucesión que implica el diagnóstico, planificación, entrenamiento, transferencia y culminación se puede aplicar a los tres principales roles que se desempeñan en los negocios familiares, sin embargo para que el modelo sea más claro deberá agregarse el aspecto del *Protocolo* considerando en éste la determinación de los aspectos formales que tendrán un nivel superior a las individualidades, el conjunto de las reglas, políticas, procedimientos y conductas establecidas por escrito y consensadas en grupo para que sobre esas bases se tomen las decisiones importantes en las que intervengan los diferentes niveles de la compañía sobre todo en los aspectos a considerar que no está claro en los modelos y que después del análisis de posturas se consideran fundamentales para la solidez y sustentabilidad de las organizaciones familiares. (p,29)

Otro trabajo de la Universidad Javeriana de Colombia, del año 2018, titulado “El protocolo familiar como mecanismo de perpetuación para las empresas familiares”, su autor Frank Eduin Hernández Mejía, analiza las ventajas que tiene la implementación del Protocolo Familiar y su influencia sobre los resultados de las

empresas familiares, para ello, se ha tomado como base algunos estudios de resultados empíricos en diferentes países sobre la influencia que tiene el protocolo en la administración de las empresas familiares, la sucesión y la toma de decisiones, y en general, en el gobierno corporativo.

Del mismo modo, y con el fin de contextualizar el problema, se analiza lo que significa e implica tanto el concepto de empresa familiar, como el de gobierno corporativo, y sus implicaciones en el protocolo, lo mismo que algunas de sus principales características de este último. Este trabajo es relevante, en tanto, ya se ha demostrado suficientemente, que las empresas familiares no solamente son mayores en cantidad a otros tipos de empresas, sino que contribuyen más a las economías nacionales¹ en términos de porcentaje del PIB, lo mismo que a la generación de empleos.

Concluye a través de su investigación que: el protocolo familiar suministra las herramientas necesarias para solucionar problemas, evitar conflictos a largo plazo y fijar responsabilidades en cada rol de la empresa familiar. (Hernández, 2018: P, 33)

En 2019, Zambrano Vargas Sandra Milena y Otros, publica en la revista Espacios, una investigación sobre las empresas de Sogamoso Colombia, titulada “Empresas familiares, emprendimiento y género. Cinco problemáticas para el análisis regional”, para lo que utiliza el estudio de caso, muestra los resultados de una investigación cualitativa realizada a un grupo de empresas familiares con el fin de analizar la importancia de las variables de emprendimiento y género. Para ello se usó el enfoque fenomenológico a emprendedores del municipio de Sogamoso, Colombia.

Los resultados más relevantes se agrupan en cinco grandes problemáticas, las cuales están atravesadas por la perspectiva de género, complejizando así la división sexual del trabajo.

Entre los aportes teóricos más importantes de Zambrano et al (2019) encontramos que:

El estudio del emprendimiento en las empresas familiares en Sogamoso mostró que la familia es un espacio de reproducción de los patrones dominantes de género para hombres y para mujeres. Se observó que dentro de las empresas era difícil “romper” con los esquemas de género y separar familia-negocio. Se deja ver que existen relaciones de poder que se expresan entre otras cosas en la sucesión y en la toma de decisiones. (p,12)

La división sexo genérica del trabajo, ubica a las mujeres en ciertos empleos o como emprendedoras en ciertos sectores (comercio y servicios), esto contribuye a mantenerlas en un círculo vicioso, con esquemas mentales difíciles de romper, del hogar se trasladan a otros sectores de la sociedad. (p, 12)

Las perspectivas teóricas que abordan la empresa familiar constituyen un amplio abanico, que, sin embargo, debe reconsiderar situar las relaciones de poder y las asimetrías en el trabajo para comprender la continuidad empresarial en organizaciones de este tipo. (Zambrano et al, 2019)

Internacional

En la parte internacional también encontramos estudios que aportan al tema de sucesión en empresas familiares entre ellos:

Se da inicio con un estudio de 2010, realizado por Miriam Martínez Gonzales, de México, el título de su trabajo es “Plan de sucesión y mejora en una empresa familiar”, donde estudia lo relacionado con el protocolo y sus principales aportes son:

Martínez et al (2010) Revela que desafortunadamente la mayoría de las empresas familiares no están preparadas para acontecimientos como la sucesión de la gestión y que algunas ni siquiera tienen una visión de este tema, en ocasiones ni siquiera conocen del tema, por lo que la mayoría de las veces no se cuenta con la planeación y preparación adecuadas así como las herramientas administrativas y estratégicas que permitan hacer frente a retos como la sustentabilidad y continuidad empresarial a largo plazo, lo que lleva a manejar cifras tan altas de fracaso en la sucesión de una generación a otra por esta carencia de preparación y de visión de la sucesión como un tema de gran relevancia en las necesidades de la organización y en los deberes de la dirección. Las empresas familiares llevan consigo una serie de implicaciones de índole de relaciones interpersonales entre los miembros de la familia empresarial, lo que hace particulares a este tipo de empresas y con necesidades bien específicas que deben ser atendidas en el ánimo y la dirección de que estas empresas se sigan generando, sigan creciendo y puedan institucionalizarse en aras de mejorar su operación y rentabilidad evitando su burocratización y lentitud de respuesta ante las necesidades actuales del mundo de los negocios. (P,74)

En 2013 un estudio de Vincenc Fernández, de España, titulado “Nuevas investigaciones sobre la gestión de la empresa familiar en España”, en este concluye que:

Las Empresas Familiares son organizaciones con una gran carga emotiva, la mutua invasión que producen familia y empresa en el ámbito de las empresas familiares crea una fuente generadora de conflictos que, independientemente de que se manifiesten o no, siguen estando en cada uno de los dos sistemas (Pérez, Basco, García-Tenorio, Giménez & Sánchez, 2007). Por esta razón, la dimensión familiar, que ejerce una gran influencia debe ser correctamente canalizada en la empresa, con la idea de lograr que su impacto sea positivo. Por ello, a continuación, vamos a señalar algunas ideas que pueden ayudar a reducir el potencial de conflicto y mejorar la marcha en las organizaciones familiares.

Considera Fernández (2013) que:

Se debe crear un “*Consejo de Familia*”, para mediar y solucionar los conflictos. Ya que pueden actuar como foros de debate, a modo de que puedan plantearse abiertamente los temas

relativos a la familia y a la empresa. Para que resulte efectivo, debe tener un coordinador, una periodicidad establecida y una agenda clara con los temas que se van a tratar en cada una de sus reuniones. Es el órgano en el que la familia define y toma decisiones sobre los aspectos referentes a su relación con la empresa. Lo más aconsejable es que estén representadas en él todas las facciones de la familia y las diferentes generaciones. Este consejo es el que planifica la sucesión, establece los valores de la cultura empresarial, decide la política de dividendos, la normativa de la venta de acciones y en general todos los aspectos a tener en cuenta en el Protocolo familiar. (p,165)

También en el 2013 se desarrollaron estudios como “Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad”, en donde Goyzueía Rivera Samuel Israel, su autor de la Universidad Católica Boliviana San Pablo Cochabamba, Bolivia, en este artículo aborda la dinámica de la empresa familiar y presenta 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.

En el modelo que describe, plantea 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. 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. (Goyzueía, 2013: p, 227)

En México, en el año 2014 también el trabajo de Robert Beltrán López, titulado “Implementando el plan de sucesión en la empresa familiar”, expuesto en el Congreso XIX internacional de contaduría, administración e informática.

La investigación realizada toma casos de proporciones que implican a las empresas familiares. Como es la de emprender un pequeño negocio que proporcione alternativas para que nunca les falte sustento a nuestros seres queridos. En este tipo de casos se ha encontrado nueva literatura con respecto a la sucesión empresarial para responder a las preguntas que surgen sobre ella y comprobar que es una herramienta que anticipa las adversidades, de forma que pueda ser útil para preparar a un nuevo propietario del negocio y a la familia en términos de que ellos mismos puedan continuar dándole mantenimiento a la organización ocupando diversos puestos en ella. Se determinó que existen varios factores que impiden el pleno desarrollo de la sucesión en las empresas que no siempre son considerados por los propietarios. Se hizo investigación en diferentes negocios integrados por familiares y que no cuentan con plan de sucesión empresarial. Para una adecuada implementación es necesario considerar una serie de fases como son: sensibilización, conceptualización, formalización, ejecución y evaluación.

Se encontró que ciertamente los procesos sucesorios son sumamente onerosos, el contratar a una persona en staff que este algunos años en este puesto, representa una carga económica considerable, consigo las prestaciones que conlleva, esta particularidad consideró como la principal limitante en llevar a cabo el proceso sucesorio en la organización. (Beltrán, 2014)

Por otro lado, en estudios de caso encontramos la investigación titulada "Proceso de sucesión en empresas familiares, caso: empresas de purificadores de agua", realizada en la universidad Rafael Landívar de Guatemala, en donde su autor Lesly Verónica Ramírez Rodríguez (2014); realiza un diagnóstico de la empresa con el fin de brindar un apoyo a la empresa objeto de análisis, se diseñó una propuesta de solución que comprende una guía para diseñar el proceso de sucesión en empresas familiares, muestra la importancia de la planificación de procesos de sucesión en las empresas familiares, para que estas puedan crecer y permanecer en el mercado a través de sus generaciones.

Por lo que, primeramente, se describen los antecedentes de la empresa familiar y se detecta la problemática de la empresa estudiada, creando así alternativas de solución. Finalmente se elabora una guía que permita a esta empresa crear un proceso de sucesión de forma ordenada, que garantice su permanencia y la elección correcta de sus futuros sucesores y un plan de contingencia.

Por otra parte, "La sucesión en la empresa familiar" es un título de Sara Da Silva Flores, (2015) de la Universidad de Oviedo, El objetivo de este proyecto es estudiar el proceso de sucesión en la empresa familiar, examinando en particular la incorporación de los nuevos miembros. La visión que tienen los jóvenes familiares de la empresa, así como sus aspiraciones, sus relaciones con otros miembros y las principales dificultades a las que se enfrentan, son cuestiones muy relevantes escasamente tratadas en la literatura.

Con respecto a la sucesión empresarial en empresas de familia, concluye que la sucesión es un proceso complejo, que condiciona la continuidad de la empresa familiar, pese a lo cual, es frecuente que no cuenten con una planificación del proceso, que permita llevar a cabo una sucesión eficiente. Los jóvenes de las empresas familiares son un pilar básico para la continuidad de sus empresas. Estos jóvenes cada vez están más preparados y anteponen la profesionalidad a los aspectos familiares en lo que se refiere su incorporación a la empresa, en línea con las recomendaciones para el éxito del relevo generacional y la continuidad de las empresas familiares. (Da Silva, 2015)

En Maracaibo, Venezuela surge un estudio realizado por Aira, María Roselia, “la sucesión exitosa en las empresas familiares implementando el plan de sucesión en la empresa familiar” (2016) empresas familiares del Estado Carabobo. La metodología se sustenta en la indagación exploratoria y descriptiva, apoyada en un esquema de investigación cualitativa empleando la entrevista. Los resultados del estudio consideran que la empresa familiar está en manos de personas que son familia, con capacidad profesional, confianza, tolerancia, lealtad, colaboración y comunicación. Con características de liderazgo, rol de mando, adecuado uso de recursos de la empresa y negociación en condiciones favorables, búsqueda de resultados económicos satisfactorios. Con actitudes concretas que implican compromiso, integración afectiva y proactividad.

Un aporte importante en sus conclusiones es que Roselia (2016) manifiesta que:

En cuanto a las características actitudinales que, según los gerentes de las empresas familiares, debe poseer la generación de relevo para una sucesión exitosa; arrojó la exaltación del compromiso u obligación afectiva, que está representada por el cariño o amor que los

miembros de la familia le tienen a la compañía; adicionalmente se percibe el compromiso normativo, el cual representa la disposición de la familia a involucrarse en el manejo de la empresa familiar, porque es un deber moral. (p, 103)

Así mismo, Los entrevistados consideran vital la integración familiar afectiva, ya que esto redundaría en la tolerancia, comunicación, respeto, en fin, buenas relaciones entre los miembros de la familia que trabajan en la empresa. Así mismo, se evidencia una innata vocación de servicio para con el negocio familiar o mística, que se demuestra no solamente en el conocimiento de la organización, sino también en disposición a ocupar y ejercer no solamente su cargo sino el de cualquier trabajador, que no se encuentre en su puesto en determinado momento. (p, 104)

También del año 2016, generada mediante estudio de caso, surge una publicación en la Revista de Contabilidad y Dirección, de la autora María Dueso Camacho, de la Universidad de Lleida, el objetivo de este trabajo está relacionado con la necesidad de garantizar la continuidad de una empresa familiar. Se trata de analizar las estrategias que mejor puedan adecuarse a la próxima sucesión para asegurar el traspaso del control. Pero para ello se debe tener en cuenta, las percepciones, así como las expectativas que tienen los próximos sucesores.

Las empresas familiares (EF) son un motor importante dentro de la economía española, europea y mundial. En el caso español representan el 75% del empleo privado y el 59% de las exportaciones españolas. Estas organizaciones muestran dos caras: una, racional que corresponde a la gestión de las empresas y otra emocional relacionada con los socios familiares, que la diferencia del resto de las empresas y que rige a la transmisión del control a los sucesores. Uno de los problemas más delicados a resolver en la vida de una EF es el proceso sucesorio, de ello dependerá la continuidad y el traspaso a las siguientes generaciones. (Dueso, 2016)

La aplicación de los conceptos teóricos al caso concreto de la empresa familiar Pastelería Dueso S.A. nos lleva a la conclusión de que la empresa, puede perdurar muchos

años, si prepara adecuadamente a los sucesores, y planifica el momento de la sucesión. A través de entrevistas a los diferentes miembros de la empresa, propietarios y sucesores, se ha llegado a diferentes conclusiones y recomendaciones respecto a la continuidad de esta empresa familiar. (Dueso, 2016)

Así mismo encontramos un trabajo realizado por profesionales en México y Colombia en 2019, “La sucesión de la empresa familiar; una aproximación teórica”, sus autores: Argentina Soto Maciel, María Isabel de la Garza Ramos, José Luis Esparza Aguilar y Juan Manuel San Martín Reyna, realizan es una revisión bibliográfica sobre el proceso de sucesión de la empresa familiar. Tiene por objetivo la reconstrucción de su campo de estudio para propiciar el desarrollo de nuevos trabajos. Entre los principales resultados destaca la relación entre la sucesión y la planeación estratégica, la influencia familiar y la gestión integral.

Esparza et al (2019) encuentran

La empresa familiar, por su naturaleza, requiere de una gestión diferenciada, labor que aun inscrita en dinámicas afectivas, sociales, políticas y económicas propias de una relación familiar permitan la continuidad de la empresa y la unidad familiar. Sobre los negocios familiares, destaca la falta de consenso entre los académicos, aunque, al poner diferentes nociones en perspectiva pueden identificarse, con mayor claridad, la relevancia de dos factores, la propiedad y la dirección. Esto es, la existencia de una empresa familiar depende de contar con la participación de uno o varios miembros familiares en la propiedad y en la dirección. (p, 122)

La revisión de la literatura muestra que el tema ha ido ganando importancia en todo el mundo. En segundo lugar, se destaca la importancia de los objetivos no económicos. Finalmente, se evidencia la necesidad de considerar tanto los aspectos familiares como los empresariales para mejorar su comprensión. Estas características conducen a reconsiderar la manera en la que se aborda su estudio. Mientras que la movilización de teorías tradicionales como la Teoría de la Agencia o recientes como la Teoría de Stewardship ha contribuido principalmente para legitimar el estudio de la empresa familiar en oposición y por comparación a la empresa no familiar. La Teoría de Sistemas destaca, dado que considera a la empresa familiar como el gran sistema compuesto por tres otros: el empresarial, el familiar y la propiedad. (p, 124)

2.3. Revisión Bibliográfica

Como bases teóricas se tendrán en cuenta además de los autores citados en el estado del arte otros documentos que pueden contener información teórica relacionada con modelos, teorías, definiciones, elementos entre otros aspectos relacionados con la empresa familiar.

Se parte de las definiciones o conceptualización de las empresas familiares según los distintos autores, así mismo lo relacionado con la sucesión empresarial o directiva.

Las empresas y organizaciones familiares

Hay una línea de estudios que busca ampliar la comprensión de “empresa familiar”, incluyendo las diferentes definiciones que se han desarrollado (Soto, 2013; Lansberg et ál., 1988; Cabrera y García, 1998; Pérez et ál., 2007). Recordemos que, en ese periodo, muchos trabajos son anecdóticos o descriptivos y aparecen en prensa sectorial o de negocios (Poza, 2005; Tagiuri y Davis, 1996).

Una empresa familiar es aquella en la que la propiedad y/o la dirección de la empresa se encuentran en manos de una familia que tienen vocación de continuidad, ya que desean que la empresa continúe en un futuro en manos de sus descendientes (Barroso, et al., 2012). (Barroso, 2014)

Por definición, la sucesión es un proceso dinámico durante el cual los roles y tareas del predecesor y el sucesor evolucionan independientemente, en paralelo, hasta que se cruzan y se traslapan o empalman. La finalidad de la sucesión es transferir tanto la administración como la propiedad del negocio a la siguiente generación (Trevinyo, 2010). Trevinyo (2010) afirma que la sucesión es un proceso largo, continuo y que no termina en realidad, ya que lo primero que un empresario debe hacer cuando toma las riendas del negocio como sucesor en pleno, es comenzar a preparar a su relevo. (Araya, 2012)

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.

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. (Goyzueía, 2013)

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”. (Goyzueía, 2013)

Tagiuri y Davis (1992) movilizaron la Teoría General de Sistemas para comprender la esencia de la empresa familiar. Así presentaron el modelo de los tres círculos compuesto por el sistema empresarial, el familiar y el de propiedad, que se encuentran traslapados, interactúan y son interdependientes. Cada uno tiene sus propias metas, valores, necesidades, desarrollo y nivel de análisis (individual, de grupo o de empresa familiar). (Soto, De la Garza, Esparza, 2019)

El sistema familiar puede ser descrito como personas que trabajan en el negocio compartiendo objetivos, valores y compromisos. Carter y McGoldrick (1998) establecen una serie de objetivos y recursos necesarios para el desarrollo del sistema familiar. Para este sistema sobresale la importancia del crecimiento y la salud.

Aunque para Sharma et ál. (1997) estos factores son más valorados en el sistema empresarial. En él, los miembros individuales de la familia y sus interacciones son el centro de interés (Bubolz y Sontag, 1993) y en consecuencia su interdependencia e interacciones dentro del entorno de negocio (Distelberg y Sorenson, 2009; Chrisman, Sharma, Steier y Chua, 2013). El sistema es dinámico por la adición generacional y el enriquecimiento de valores o metas de cada grupo o subgrupo familiar. Al respecto, identificar las fronteras del sistema representa un reto por la dificultad de definir lo que se entiende por familia (Boss y Greenberg, 1984). (Soto et al, 2011)

Las etapas de la evolución de la empresa familiar

La Empresa Familiar, como todas las empresas, representa un sistema dinámico en el que se experimentan cambios en tres niveles temporales.

- Cambios en su estructura (parte más estable).
- Cambios evolutivos, propiedades fluctuantes a largo plazo, pero estables a corto.
- Cambios de funcionamiento, en aquellas dimensiones que se ven alteradas de forma continua.

Primera Etapa de formación de la Empresa Familiar

Esta etapa inicia con la decisión del empresario emprendedor para abrir su negocio, aquí, independientemente de que la empresa tenga sus propios recursos o no, el gerente se convierte en el profeta y es a la par con unos pocos colaboradores quienes aportan ideas, la fuerza motivadora

y la energía suficiente siempre dispuesta a resolver cualquier problema que suceda. (Fernández, 2013)

Normalmente, el fundador también es un simple trabajador, ya que hace de todo con tal de que el negocio embrionario siga adelante. Poco a poco el puesto de cada uno se va identificando más y ya existe cierta jerarquía, aunque aún sea muy leve, puesto que se van incorporando nuevos trabajadores que suelen ser formados por el propio “jefe”. En esta etapa puede que se incorpore a trabajar la 2º generación siendo los principales motivos de esto, el ayudar para que el negocio siga adelante de una forma barata y sencilla, y el que los hijos vayan aprendiendo el negocio. (Fernández, 2013)

Aquí los principales problemas que aparecen es que el fundador no sabe cómo delegar, él tiene que ocuparse de todo porque los nuevos no saben cómo resolver los pequeños problemas que pueden surgir trabajando, y es cuando aumenta la tensión. (Fernández, 2013)

Segunda Etapa de estructura de la empresa

Aquí se comienzan a instaurar soluciones a algunos de los problemas surgidos en la etapa de inicio, donde se estructura más claramente la empresa, y ya el fundador (gerente) deja de dedicarse a cualquier cosa para volcarse en generar estrategias para seguir adelante, desarrolla formas para que funcione bien el interior de la empresa, pero sin descuidar a la competencia.

Sus principales funciones ya están claras, como son: organizar correctamente, capacitar a sus trabajadores y motivarles. (Fernández, 2013)

Los problemas que pueden surgir en esta etapa suelen ser de tipo externo, es decir, promovidos por los factores externos, así como es el ansia de vender cada vez más para aumentar los beneficios, por lo que no se adelanta a los posibles problemas que puedan surgir y se convierte más en una empresa rutinaria esperando a las complicaciones que pudieran aparecer.

De esta forma se convierte en una organización reactiva. Además, en esta fase la sucesión empieza a ser un tema de debate, ya que los hijos han aprendido ya parte del negocio y puede ser que algunas veces ya estén trabajando en activo dentro de la organización, por lo que el fundador se empieza a plantear hacia donde encaminar a sus hijos o parientes más cercanos para tomar en el futuro el control del negocio. (Fernández, 2013)

Tercera Etapa

En esta etapa final la empresa ya se ha profesionalizado, por lo que se le considera como una empresa mediana o grande. Para continuar así se tiene que seguir inculcando los valores y la cultura de la empresa a las futuras generaciones y seguir desarrollándose en el mercado donde compita.

En esta etapa se empieza a pensar en las posibilidades de expansión (en aquellos negocios donde se desarrolla la actividad con buenas perspectivas de futuro), por lo que se enfrenta al dilema de internacionalizar la empresa. Puesto que en la mayoría de los casos la financiación necesaria es tal que el capital que los fundadores o sucesores pueden aportar no es suficiente; se le plantean dos opciones para llevar a cabo esa inversión:

- Acudir a las fuentes tradicionales de financiación: créditos bancarios, aportaciones de socios, beneficios no distribuidos.
- Establecer relaciones con otras empresas, bajo las llamadas alianzas estratégicas. Si la empresa opta por esta última forma para expandirse, aparece la figura de un agente externo (el accionista) que toma una posición importante en las elecciones de la empresa. Por lo que desde ese momento el negocio se orienta de forma más profesional a la gestión y deja de ser tan centralizado. (Fernández, 2013)

Además, la segunda generación toma las riendas por completo, por lo que depende de su trabajo el que la empresa consiga mantenerse igual o mejor a cómo la dejó el fundador.

En muchas ocasiones en esta etapa ya está comenzando a aparecer la tercera generación.

El principal problema que se plantean las empresas que alcanzan este nivel es la de la sucesión, es decir, que todo el esfuerzo gastado por el fundador se desaproveche por la forma de dirigir de su sucesor.

En suma, es necesario tomar conciencia de los conflictos que surgen en las empresas familiares para comprender la dinámica del negocio familiar y para ver cómo interaccionan los individuos implicados en su calidad de propietarios, directivos y miembros de la familia. Ya que los diferentes puntos de vista de cada colectivo, puede describir perspectivas distintas y enfrentadas (Gallo, 2011).

Por ello, es necesario tener un claro conocimiento de la dinámica y fases de la Empresa Familiar para comprender las posturas de cada una de las partes y, sobre todo, establecer reglas claras con el fin de garantizar que las cosas irán bien en el presente y futuro de la organización y de la familia. (Fernández, 2013)

Modelos en una empresa familiar

En este sentido, Gallo (1995, p. 5), distingue cuatro modelos diferentes de empresa familiar:

- 1) La empresa de trabajo familiar (ETF), los miembros de la familia pretenden mantener a la propiedad de la empresa, con el fin de que la mayor parte de los integrantes de esta trabajen en ella, si así lo desean. En este tipo de empresas, se promueve que los hijos se vinculen a la empresa del padre generación tras generación.
- 2) La empresa de dirección familiar (EDF), son empresas en las que los miembros de la familia están de acuerdo en mantener en sus manos la propiedad, reservando la dirección para aquellos miembros de la familia que han demostrado mayores capacidades y formación. En este caso, sólo algunos familiares tienen derecho a trabajar en la empresa y a ocupar puestos de dirección; los demás mantienen su vínculo como accionistas pasivos.

3) Empresas familiares de inversión (EFI). La familia se dedica a controlar las decisiones de inversión o desinversión en diferentes negocios y no en su gestión, con el objetivo de mantener la mayor libertad posible de actuación, sin obligar la vinculación estrecha de la familia a un determinado negocio. Se persigue maximizar la rentabilidad de los diferentes negocios en los que participan.

4) Empresa familiar coyuntural (EFC). Son aquella en las que no existe una clara voluntad de la familia por mantener en el futuro su propiedad, ni el control de su gestión. El vínculo existente se deriva de circunstancias históricas como herencias. Este tipo de empresas, tienden a perder la condición de empresas de familia en la medida que reciban propuestas de inversionistas para hacerse a su control; las empresas de familia pueden presentar cambios dentro de esta clasificación, dependiendo de los diferentes momentos históricos y de la evolución que se presente al interior de la organización y de la familia. (Macias, 2011: 78)

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)

Las perspectivas teóricas que abordan la empresa familiar constituyen un amplio abanico, que, sin embargo, debe reconsiderar situar las relaciones de poder y las asimetrías en el trabajo para comprender la continuidad empresarial en organizaciones de este tipo.

Por último, la iniciativa emprendedora en las empresas familiares posee ventajas sobre aquellas que no lo son, ya que aspectos como ofrecer empleo digno para los miembros de la familia y el deseo de trascender en el tiempo le dan características especiales que incentivan el capital social al lograr trabajadores comprometidos y motivados, debido a que sus objetivos personales, se encuentran alineados con los objetivos del negocio. (Zambrano, 2019)

Cuando los colaboradores de una empresa también son miembros de una familia, la comunicación, el liderazgo, el orden jerárquico, se resignifica en distintos sentidos. (Zambrano, 2019)

Teorías sobre las dinámicas en las empresas familiares

Teoría 1. 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. Los sistemas deben integrarse completamente, para que la organización funcione de manera óptima y así evitar el proceso natural de entropía.

Cualquier subsistema no puede estudiarse por separado del sistema completo en que existe, según Poza (2005), ya que su comprensión sólo es posible cuando los tres subsistemas, con sus interacciones e interdependencias, se estudian en su totalidad como un solo sistema. Haciendo énfasis en las interacciones de los tres subsistemas y en los mecanismos de integración utilizados para determinar los resultados del sistema general que brinda beneficios a todos los integrantes del mismo. (Aira, 2016)

El modelo de los tres círculos se comprende como un sistema social complejo y dinámico en el cual la integración se consigue mediante ajustes recíprocos entre los subsistemas; permitiendo que las perspectivas individuales de los miembros de la familia y empresa sean comprensiblemente diferentes.

La ausencia de límites claros y equilibrio entre la familia, la propiedad y la dirección; pudiera desfavorecer a cualquiera de los tres actores participantes en este modelo; debiendo cuidarse celosamente la estabilidad y las fronteras del sistema. (Aira, 2016)

El modelo de los tres círculos ha tenido una excelente receptividad, debido a que especifica los diferentes papeles y subsistemas que originan las complejas interacciones dentro de la empresa familiar. Pero hace falta un aspecto fundamental para darle vida al modelo y hacerlo

más aplicable tanto a la realidad de la familia como de las empresas, y esa dimensión es el tiempo. (Aira, 2016)

Teoría 2. Modelo evolutivo tridimensional

Según Gersick (1997), con el paso del tiempo se efectúan cambios en la organización, en la familia y en la distribución de la propiedad; además de que los individuos que interactúan en los tres círculos atraviesan los límites dentro del sistema, dando origen al modelo evolutivo tridimensional de la empresa familiar. (Aira, 2016)

Para cada uno de los tres subsistemas (propiedad, familia y empresa), hay una dimensión evolutiva individual, influyendo unos en otros, cada cual a su propio ritmo y de acuerdo con su secuencia.

La empresa familiar adquiere un carácter particular definido por estos tres puntos del desarrollo. A medida que la empresa avanza a una nueva etapa en alguna de las dimensiones, adopta una forma distinta con características nuevas. (Aira, 2016)

La utilidad de esta tipología para algo tan complejo como las empresas familiares tiene sus límites. El modelo sirve principalmente para crear una estructura predecible del desarrollo de las empresas familiares con el tiempo en cada dimensión; indicando cómo la identificación de la etapa actual contribuye a analizar la dinámica de cualquier empresa. No obstante, las empresas familiares están en constante movimiento, y las distinciones entre las etapas tienden a desaparecer, ya que existen muchas condiciones híbridas, que dirigen el estudio a otras condiciones únicas. (Aira, 2016)

Teoría 3. El modelo de los cinco círculos

Desde la perspectiva de Casillas, Díaz y Vásquez (2005), las características propias de este tipo de empresas, hacen que se vean enfrentadas a situaciones problemáticas que no deben enfrentar las organizaciones que no tienen esta condición; el análisis se basa en el modelo de cinco círculos propuesto por Amat (2000) como una ampliación del modelo de tres círculos propuesto por Davis y Tagiuri (1989) teniendo como referente los problemas derivados de la

presencia de diversos grupos de interés al interior de la empresa de familia; que pertenecen a todos o algunos de las siguientes categorías: la familia, la propiedad, el negocio, la gestión o la sucesión. (Macias, 2011:83)

De acuerdo con esto, se puede afirmar que la empresa de familia se enfrenta a los siguientes retos:

El solapamiento entre la familia y la empresa, Las dificultades para afrontar la creciente globalización, Dificultades para afrontar una renovación organizativa, Dificultades para planear con anticipación la sucesión en la propiedad y la gestión, La gestión del patrimonio familiar y la ineficiencia de los órganos de gobierno de la empresa, especialmente, el Consejo de Administración, la gestión y La cultura y el proceso de formación de la misma. (Macias, 2011:83)

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)

La sucesión se trata además de una verdadera transformación en la cual la nueva generación tiene que reconstruir la organización de acuerdo a sus pautas y nuevas ideas acerca de cómo se debe manejar una organización. Así, el futuro de la empresa depende del éxito de la negociación durante el proceso de sucesión. (Barrosos, 2014)

En la empresa familiar, se considera el proceso de sucesión como su principal problema, ya que muchas de ellas fracasan en cuanto a su crecimiento y a su continuidad (Gallo, 2002).

Sin embargo, quienes así lo piensan suelen esconder, bajo el término sucesión, problemas como la maduración del mercado, el envejecimiento de la organización, la reestructuración de los participantes en la propiedad, conflictos familiares, entre otros, los cuales pueden y deben tratarse y resolverse sin involucrar el traspaso del poder de dirigir (Araya, 2011). (Araya, 2012)

Para Amat (2008) la sucesión es un momento crítico en la empresa familiar, agregando que, en España, sólo un 40% de los empresarios entre 55 y 65 años de edad han considerado planearla y sólo un 25% de las empresas lo hacen por escrito. Además, se calcula que un 72% de ellas tienen problemas en dicho proceso. Para Zúñiga y Sacristán (2009) el proceso de sucesión y la profesionalización son los desafíos claves para la competitividad. (Soto et al, 2019)

Tal como lo afirman Macías y Ramírez (2011), la sucesión de la empresa representa un evento de mucha tensión entre la familia, en muchas ocasiones porque la empresa no está preparada y porque cuando son varios hijos, puede haber desacuerdo entre ellos ante la decisión del padre, de la madre o de los dos, frente a quién debe tomar la dirección de la empresa. Cuando en la empresa hay presencia de familia extendida, la situación es peor, tal como lo afirman Quejada y Ávila (2016) debido a los conflictos internos. (Zambrano, 2019)

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

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)

Se trata de una cuestión muy delicada porque de ella depende la supervivencia o no del negocio. Es el “talón de Aquiles”, un 70% de las empresas familiares, no superan el proceso sucesorio de primera a segunda generación. Y de un 85% a un 90%, no superan el proceso de sucesión de segunda a tercera generación. (Dueso, 2016)

En un sentido más amplio, Guinjoan y Llauro (2000) definen el proceso de sucesión como «aquel conjunto de acciones que tienen lugar en el marco de la empresa familiar durante algunos años, realizadas bajo el control del futuro sucedido, que desembocan de forma programada y con las correcciones necesarias en la sustitución del empresario al frente de la empresa por sucesor(es) de la misma familia» (p. 5). (Arenas y Rico, 2014)

Planificación de la sucesión

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)

La preparación remota es asociada a un periodo previo al ingreso universitario del sucesor, cuando se acerca a la empresa durante su tiempo libre y sirve para conocer la empresa y valorarla (Gallo, 1998). La preparación próxima, se relaciona con el ingreso universitario y hasta su incorporación plena a la empresa y puede incluir el desempeño en otras empresas. Mientras que la preparación inmediata se sitúa dentro de la empresa familiar y bajo la conducción de personas expertas, otorgando al sucesor la autonomía necesaria para adquirir confianza, responsabilidad y capacidad decisoria (Casillas, Díaz y Vázquez, 2005). (Soto et al, 2019)

La elaboración de un plan de sucesión no es tarea sencilla y requiere tiempo, por cuanto no existe un plan de sucesión estándar que se ajuste a las necesidades de todas las empresas familiares.

Pero sí existen claves que permiten optimizarlos, según las características y potencialidades de cada empresa familiar. Los siguientes pasos son propuestos por Bork, Jaffe,

Lane, Dashew y Heisler, 1997(citado en Casillas et al., 2005):

- Lograr que todos los miembros de la familia se comprometan a trabajar en la planificación de la sucesión. Comprometerse implica dedicar el tiempo y los recursos financieros necesarios.
 - Ayudar a los miembros de la familia a dejar todas las actitudes competitivas y aprender a trabajar juntos.
 - Poner en ejecución un proceso de planificación que inicie con la declaración de la misión y del plan estratégico. Con este paso se persigue dirigir la empresa familiar con eficiencia y eficacia.
 - Crear un plan de desarrollo personal para los familiares que trabajan en la firma. Esto se hace con el fin de fortalecer en los miembros de la familia las habilidades necesarias para el éxito cuando se hagan cargo de la empresa.
 - Elaborar una estructura adecuada para la comunicación entre los directivos y ejecutivos de la empresa. Las estructuras proporcionarán un foro en el que se puedan debatir las políticas y los asuntos de la familia y la empresa.
 - Poner en marcha estructuras legales y financieras para la ejecución del plan de sucesión.
- Citados por (Arenas y rico, 2014)

Algunos factores externos ponen de manifiesto que la planeación y la preparación es trascendental en el éxito y supervivencia de cualquier empresa (Gallo, 2011). Por ello, el destino de las organizaciones no debe quedar sujeto a condiciones adversas entre las que se encuentre el tema de la salud o el ciclo biológico de algún miembro.

En un plan de sucesión se deben abordar los siguientes elementos:

- *Identificar las competencias y clarificar los valores de su empresa para planificar y administrar un programa de sucesión.
- *Planificar con agilidad y rapidez el desarrollo necesario para las posiciones que son cruciales en su empresa. Considerar todos los niveles desde la alta gerencia hasta el personal de ventas, administración, técnico y producción.
- *Desarrollar y retener los mejores talentos. Construir y preservar el capital intelectual de la organización.
- *Evaluar las necesidades actuales y futuras de los recursos para preparar su plan de sucesión. (Beltrán, 2014)

Al retirarse o morir el propietario o fundador, los bienes, así como las deudas que tuvo pasan a ser de otra persona, a la que se le conoce como sucesor.

Cuando se comienza un plan de sucesión, entran en juego distintos factores en los que la familia tiene derecho a opinar pues ellos también son parte del negocio y en un futuro, dichos

miembros podrían verse afectados por las decisiones que lleguen a tomarse. Sin embargo, quien tiene la última palabra es el gerente general (propietario). Ya que se trata de su patrimonio; de todo por lo que ha luchado gran parte de su vida. (Beltrán, 2014)

Teorías de la sucesión

Otro de los aspectos que se ha analizado es el efecto que tiene la tasa de sucesión sobre la *performance* post sucesión; en este sentido, ya desde los años sesenta comenzó a desarrollarse lo que se conoce como “las tres teorías sobre la sucesión”:

- (a) el planteamiento del “sentido común”, que sugiere que la *performance* mejora después de la sucesión, debido a que los que toman la decisión de reemplazar al director general elegirán a alguien con la capacidad y la experiencia necesarias para mejorar la actuación de la empresa;
- (b) la teoría del “círculo vicioso”, que plantea que las sucesiones frecuentes perturban a las organizaciones y, por consiguiente, dan como resultado una *performance* de la empresa inferior; y
- (c) la teoría del “cabeza de turco ritual”, que viene a desarrollar la teoría anterior, la cual plantea la posibilidad de que no exista relación sistemática entre la sucesión y la *performance*, sino que, más bien, los costos que se producen son una especie de sacrificio ritual, donde los directores generales que son destituidos hacen el papel de cabeza de turco, de manera que se proporciona una señal a las fuerzas externas a la organización de que se está produciendo un cambio.

En general, y salvo alguna excepción como los resultados de Miller (1993), la investigación posterior a los sesenta ha proporcionado apoyo a la teoría del “circulo vicioso”, es decir, que las sucesiones frecuentes son perjudiciales para la *performance* de la empresa (Eitzen y Yetman, 1972; Allen, Panian y Lotz, 1979). Citado (Araya, 2012)

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.

La elección del sucesor como máximo responsable futuro de la empresa es una cuestión determinante para lograr el desarrollo exitoso del proceso sucesorio y garantizar la supervivencia de la empresa.

En este proceso de elección es clave el papel que juega el predecesor puesto que es quién tiene el poder de decisión en la empresa.

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).

De forma general, estas amenazas pueden agruparse en cinco grandes grupos (Kets de Vries, 1985): factores individuales, factores relacionales, factores económicos, factores contextuales y factores del proceso de sucesión.

a) El primer grupo hace referencia a los *factores individuales*:

□ Potencial sucesor con bajas habilidades. En la mayoría de los casos, los individuos que no demuestran capacidades para la gestión del negocio, cuando lo lideran obtienen malos resultados (Barach y Gantisky, 1995).

□ Insatisfacción. Un sucesor dispuesto y comprometido es esencial para el éxito de la sucesión. La insatisfacción del sucesor con las condiciones o falta de motivación es una amenaza para la empresa. (Cespedes y Galford, 2004).

□ Pérdida inesperada del sucesor. Si esto sucede en una empresa ajena a la familia, un gestor externo puede ser nombrado para sustituirlo. Sin embargo, en una empresa familiar no es tan fácil reemplazarlo (Handler y Kram, 1988).

□ Pérdida prematura del líder. El directivo tiene un papel fundamental en el proceso de sucesión (Kelly, Athanassiou y Crittenden, 2000), si éste se interrumpe, el sucesor puede verse obligado a tomar el control de la organización sin tener aún la preparación adecuada. Otra posibilidad, es que el resto del equipo esté en contra de ese sucesor, y acabe liderando la

empresa alguien distinto al designado por el individuo (Kelly, Athanassiou y Crittenden, 2000).

□ Divorcio, matrimonio del líder o nuevos nacimientos. Cualquiera de estas coyunturas puede cambiar el marco de la empresa, tanto la sucesión como la propiedad. (Dick y Kets de Vries, 1992). Citados por (Da Silva, 2015:27)

b) El segundo grupo de amenazas está compuesto por los *factores de relaciones*, entre los que se encuentran:

□ Conflictos, rivalidades y competencia entre padres e hijos. La buena calidad de la relación entre el líder y el sucesor es esencial. En caso de conflicto, el proceso de sucesión podría verse en riesgo, ya que el potencial sucesor puede abandonar la empresa (Lansberg, 1988).

□ Conflictos, rivalidades y competencia entre los miembros de la familia. La armonía familiar ayuda al proceso de sucesión (Churchill y Hatten, 1987). Los conflictos entre los miembros de la familia pueden impedir el nombramiento del candidato más adecuado, debido por ejemplo a un exceso de las solicitudes para el puesto de sucesor.

□ Conflictos entre el sucesor, el líder y los miembros no familiares. Si a los directivos no familiares no les agrada el potencial sucesor, pueden oponerse a su nombramiento, provocando conflictos (Bruce y Picard, 2006).

□ Alta “sensibilidad de consenso”. Cuando existe una gran necesidad de consenso entre los miembros de la familia, las decisiones importantes solo se toman cuando existe unanimidad. Por tanto, la elección del sucesor puede verse paralizada (Kelly, Athanassiou y Crittenden, 2000).

□ Falta de compromiso con el potencial sucesor. Si no se confía en él, éste puede sentirse incómodo y decidir abandonar la empresa (Kets de Vries, 1989). Citados por (Da Silva, 2015:27)

c) El siguiente grupo de factores son los *factores económicos*, que están relacionados con:

□ Incapacidad para mantener la carga tributaria. La sucesión del líder suele ir seguida de la sucesión patrimonial. El pago de los impuestos asociados al cambio patrimonial puede ser superiores a los recursos líquidos disponibles de la familia (Parrini, 2000).

□ Incapacidad para encontrar los recursos económicos para liquidar la posible salida de los herederos. Cuando el líder tiene varios herederos, pero solo unos pocos tienen la intención de seguir en el negocio, el resto puede desear vender sus participaciones. Si los familiares no tienen liquidez para comprárselas, habría que recurrir a financiación externa. Esto podría generar miedo a la pérdida de control familiar, lo que complicaría la sucesión (Parrini, 2000).

d) Respecto a los *factores contextuales*, cabe destacar:

□ Cambio en el rendimiento del negocio. Un cambio en las condiciones del mercado puede hacer que las perspectivas de futuro varíen y el líder decida alargar su mandato, o que el sucesor prefiera retrasar su incorporación (Sharma, Chrisman, Pablo y Chua, 2001).

□ Disminución de la escala de negocios. En ocasiones existe una correlación positiva entre el tamaño de las organizaciones y las intenciones de la descendencia para unirse a la empresa familiar (Stavrou, 1999). Por lo tanto, una disminución en el tamaño de la organización puede dar lugar a que un sucesor potencial desee salir de la empresa porque percibe que en el futuro las recompensas monetarias y no monetarias serán poco atractivas (Venter, Boshoff y Maas, 2005).

□ Pérdida de los principales clientes o proveedores. Dichos agentes tienen una estrecha relación con el líder. Los sucesores pueden sufrir dificultades para llegar al mismo grado de confianza. Por ello en algunos casos es necesario dilatar el proceso de sucesión, para ir creando

vínculos de proveedores y clientes con el futuro líder (Lansberg, 1988). Citados por (Da Silva, 2015:28)

e) El último grupo de amenazas está formado por los *factores del propio proceso de sucesión*, que se refiere a:

Ausencia de definición clara de los roles de líder y sucesor. La falta de un papel claro para el sucesor puede dificultar que los demás miembros lo reconozcan como el futuro líder. Esto puede derivar en falta de motivación y el rechazo del cargo (Lansberg, 1988).

Falta de comunicación sobre las decisiones relativas a la sucesión. Es necesario que todos los miembros de la familia y de la empresa estén informados para evitar malentendidos y falsas esperanzas (Dyer, 1986).

Tardanza en la incorporación del sucesor. Es necesaria una temprana incorporación a la empresa para establecer relaciones, crear su credibilidad y entender la cultura de la organización (Lansberg y Astrachan, 1994).

No formalizar criterios objetivos para la selección. La elección de un heredero debe basarse en criterios racionales. No hacerlos públicos puede desembocar en celos y envidias por parte de los no elegidos (Levinson, 1971). (Da Silva, 2015:29)

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)

El protocolo familiar, es un acuerdo de voluntades unánime y consensuado, desarrollado entre los miembros de una/as familia/as y la Empresa Familiar, de forma que haga posible la aparición de un código de conducta que regule las relaciones entre ambas. Por lo tanto, es una herramienta para mejorar el proceso de comunicación, y dejar bien negociadas ciertas formalidades que en un futuro puedan provocar graves conflictos. (Dueso, 2016)

En virtud de esto, el documento se construye, generalmente, con un Prólogo, donde se define el alcance, quien participa, el objetivo, la visión de la Empresa y de la Familia, los valores que tienen y los que se comprometen a desarrollar. Luego se soporta en cuatro pilares fundamentales:

- a) El trabajo de los familiares en la Empresa
- b) Los órganos de gobierno
- c) La propiedad
- d) La sucesión. (Ramírez, 2014:23)

Una vez redactado el documento que regulará las relaciones entre la Empresa Familiar y la Familia Empresaria el proceso no culmina, comienza. La experiencia dice que lo más difícil es la implantación de este reglamento, hay que generar nuevos hábitos de comportamiento, hay que respetar reglas nuevas, que nos hacen democratizar la información, por lo tanto, el poder, esto genera algunas resistencias. (Ramírez, 2014:23).

Capítulo III

Metodología

3.1. Tipo de investigación

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. Tradicionalmente está enmarcado dentro de las metodologías etnográficas, pues “parte de asumir la necesidad de una inmersión en esa realidad objeto de estudio contando para ello con dos herramientas básicas, el grupo focal y la entrevista semiestructurada a profesionales”. (Villamil, 2003)

Características del enfoque cualitativo:

- El proceso no es definido.
- Proceso flexible.

- Se basan en la lógica y el proceso inductivo. [Usualmente, no busca comprobar hipótesis.]
- Métodos de recolección no estandarizados, no numéricos (por ende, no aplican procesos estadísticos).
- Observaciones detalladas de expresiones verbales y no verbales; así como de conductas y/o manifestaciones.
- Técnicas de recolección de datos como entrevistas, observación no estructurada, revisión de documentos, discusiones en grupo, evaluación de experiencias, biografías, introspección, entre otras.
- No hay manipulación de variables.
- Perspectiva interpretativa basada en el entendimiento.
- No generaliza.
- Es naturalista (observa en el entorno natural) e interpretativo (busca dar significado). (Bernal, 2006).

3.2. Fuentes de información

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.

3.3. Técnicas e instrumento de recolección de información

Revisión bibliográfica o análisis documental

En primer término, se llevará a cabo una investigación documental, que no es otra cosa que la investigación social basada en documentos y se dedica a reunir, seleccionar y analizar datos que están en forma de “documentos” producidos por la sociedad para estudiar un fenómeno determinado.

Este proceso investigativo permitirá recuperar y reconstruir los avances cognitivos, teóricos y metodológicos sobre el tema de sucesiones empresariales a partir del análisis de documentos como fuente de información.

Existen dos tipos de investigación documental: argumentativa e informativa, en el caso específico del proyecto que se realizará se tendrá en cuenta una investigación argumentativa o exploratoria.

Argumentativa (exploratoria). Este escrito trata de probar que algo es correcto o incorrecto, deseable o indeseable y que requiere solución. Discute consecuencias y soluciones alternas, y llega a una conclusión crítica después de evaluar los datos investigados. Una vez que el tema ha sido seleccionado, el siguiente paso básico es generar preguntas sobre el mismo que puedan guiar la recolección de información significativa al desarrollar la investigación. Existe también un requisito de que el investigador tome partido o determine una postura personal sobre un asunto controvertido, que tratara de apoyar, o aprobar, con su escrito.

Informativa (expositiva). Este escrito es básicamente una panorámica acerca de la información relevante de diversas fuentes confiables sobre un tema específico, sin tratar de aprobar u objetar alguna idea o postura. Toda la información presentada se basa en lo que se ha

encontrado en las fuentes. La contribución del estudiante radica en analizar y seleccionar de esta información aquello que es relevante para su investigación. Por último, el estudiante necesita organizar la información para cubrir todo el tema, sintetizar las ideas y después presentarlas en un reporte final que, a la vez, sea fluido y este claramente escrito.

El objeto de un estudio documental es la producción sistemática de conocimiento a partir de la investigación previa. Desde esta metodología, la realidad se entiende como un texto o un hecho comunicativo que requiere ser descifrado en sus sentidos, significados e intencionalidades (Valenzuela y Cifuentes, 2004).

De acuerdo con Ávila, (2006) la investigación documental consiste en la selección y recopilación de información por medio de la lectura y crítica de documentos y materiales bibliográficos, de bibliotecas, hemerotecas, centros de documentación e información [...] y permite obtener documentos nuevos en los cuales es posible describir, explicar, analizar, comparar, criticar entre otras, actividades intelectuales, un tema o asunto mediante el análisis de fuentes de información. Por lo tanto, un estudio documental depende fundamentalmente de la información que se recoge o se consulta en documentos en un sentido amplio; es decir, en relación con todo material de índole permanente al que se puede acudir como fuente de referencia. En los textos encontrados se busca analizar qué tipo de producción científica ha logrado la profesión del trabajo social en el campo del fenómeno las sucesiones empresariales a partir del análisis crítico de los trabajos de grado encontrados.

Olga Lucia Vélez Restrepo y María Eumelia Galeano (2000) afirman que la investigación documental se constituye en una estrategia de investigación con particularidades propias en el

diseño del proyecto, obtención de la información, análisis e interpretación. Como toda estrategia cualitativa, la investigación documental combina fuentes diversas.

Estudio de caso

En la presente investigación se realiza 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.

También se valoran sus experiencias y al tomar el contenido, se elige solo la parte significativa para la investigación, así mismo en el análisis de contenido se utilizan todos los elementos no verbales respecto a su emocionalidad, la certeza y confiabilidad de su declaración y todos los elementos que den luces a esta investigación que pretende dar a conocer los factores determinantes para el éxito de esta sucesión empresarial.

Sobre el estudio de caso, se podría definir como “una investigación que, mediante los procesos cuantitativo, cualitativo y/o mixto; se analiza profundamente una unidad integral para responder al planteamiento del problema y desarrollar teoría” (Hernández Sampieri y Mendoza, 2008).

El estudio cualitativo de casos es una descripción y un análisis intensivo y holístico de un fenómeno, por ejemplo, una organización, una persona, o un proceso (Meriam, 1988; Yin, 1994). Aun cuando la cantidad de características y la terminología varían de un autor a otro (Meriam 1988), estableció cuatro características especiales en los estudios cualitativos de caso.

- Los estudios de caso se interesan por una situación, un acontecimiento, un fenómeno particular.

- Los estudios de caso brindan una descripción detallada a la que subyace una descripción completa y literal del fenómeno objeto de estudio. El estudio de caso incluye el máximo de factores posibles, señala su interacción, muchas veces en un periodo de tiempo determinado. Los estudios de caso por consiguiente pueden ser longitudinales.

- Los estudios de casos son heurísticos, es decir que “iluminan” la comprensión del lector y pueden llevar al descubrimiento de nuevo conocimiento, ampliar la experiencia del lector, o a confirmar lo que ya es conocido.

- Finalmente, los estudios de caso se basan en un razonamiento inductivo. Las generalizaciones, los conceptos o las hipótesis surgen del análisis de los datos en el propio contexto. (Domínguez, 2006)

3.3.1. Procedimiento para el estudio de caso

El diseño es el plan de acción a seguir, donde se especifican y estandarizan la orientación y el enfoque del Caso, los procesos de recolección y análisis de la información con el fin de conferir mayor fiabilidad y validez al Caso.

Objetivo: Analizar los factores determinantes del éxito empresarial en el proceso de sucesión directiva de la empresa familiar "Panadería Chávez".

Etapas:

Fase 1. Escogencia de la población

Teniendo la primera etapa, es decir la escogencia de la población se llevarán a cabo los siguientes pasos:

Visita a las "Panadería Chávez".

Entrevista con la Doctora Sandra Milena Forero Chávez.

Solicitud de documentación de la empresa.

Consentimiento informado.

Informantes claves.

Los informantes claves en este estudio de caso fueron los líderes de la empresa familiar "Panadería Chávez". Entre ellos:

- Empresarios don Eugenio Chávez y Rosadelia de Chávez, antecesores
- Guillermo Chávez, Sucesor - Hijo
- Sandra Milena Forero Chávez, Sucesora actual – Nieta

Fase 2. Datos generales de la empresa

Se solicitarán los datos más importantes de la empresa como estatutos, manual de funciones, reglamentos, plan de sucesión, contrato de sucesión entre otros.

Fase 3. Explicación o resocialización del proyecto y su objetivo, con la población.

Se les comunicara a los informantes claves los objetivos de la investigación y se les explicara el procedimiento para tomar la narración sobre el caso específico.

Fase 4. Narración del proceso de sucesión empresarial

En esta investigación específica, se realizará estudio de caso único: Son aquellos que centran su unidad de análisis en un único caso (Yin, 1984). Su uso se fundamenta en la medida que el caso único tenga carácter crítico, es decir, que permita confirmar, cambiar, modificar o ampliar el conocimiento sobre el objeto de estudio, lo que puede ser un factor importante para la construcción teórica. Otra justificación para usar este tipo de diseño es el carácter revelador del caso. Este se produce cuando el investigador puede observar, una situación objeto o hecho, que antes era inaccesible para la investigación científica. (Rodríguez & Gil & García, 1999)

Se realiza mediante entrevista a profundidad con los informantes claves mediante audios y videos.

Fase 5. Codificación de la información

Digitalización de la información recolectada de parte de los informantes claves a partir de las categorías.

Fase 6. Análisis de la información

Triangulación metodológica: Referida a la aplicación de diversos métodos en la misma investigación para recaudar información contrastando los resultados, analizando coincidencias y diferencias. Su fundamento se centra en la idea de que los métodos son instrumentos para investigar un problema y facilitar su entendimiento. Dentro de esta categoría es posible distinguir entre:

a) La triangulación intramétodo: En esta situación, el investigador utiliza un único método o estrategia de investigación empleado de forma reiterada en diferentes momentos temporales,

aunque aplica distintas técnicas de recogida y de análisis de datos. El objetivo es comprobar la validez y fiabilidad de la información que primeramente se ha obtenido.

b) La triangulación entre métodos: Es más satisfactoria que la anterior. Consiste en la combinación de métodos cualitativos o cuantitativos de investigación en la medición de una misma unidad de análisis. Dichos métodos son complementarios y combinarlos permite utilizar los puntos fuertes y paliar las limitaciones o debilidades de cada uno de ellos, cruzar datos y observar si se llega a las mismas conclusiones.

c) Triangulación múltiple: Se combina dos o más tipos de triangulación, como puede ser, la triangulación metodológica, teórica, de datos y de observadores. Se basa en usar más de un nivel de análisis. (Aguilar y Barroso, 2015)

3.3.2. Categorías de análisis

Tabla No. 1. Matriz de categorías de análisis

OBJETIVO		
¿Cuáles son los factores determinantes del éxito en la sucesión de las “Panadería Chávez “?		
Categorías	Subcategorías	Instrumento de recolección
Estado de la empresa	Finanzas Clientes Marketing	
Estructura y organización de la empresa	Organigrama Funciones	
Decisión de la sucesión	Delegar responsabilidades.	
Plan estratégico para sucesión	Desempeñar un papel de apoyo y asesoramiento.	

Protocolo familiar de la empresa	Dar libertad para tomar decisiones y cometer errores.	Estudio de caso Revisión documental
Comunicación	Tener vocación de continuidad en manos de la familia.	
Legados y compromisos	Sucesor experiencia laboral en empresas ajenas a la propia.	
Límites y restricciones	Formación académica superior asunción inmediata de responsabilidades.	
Elección del Sucesor	Capacidad para decidir trabajar o no en la empresa familiar. Relaciones interpersonales comunicación sistema familiar. Cultura más colaboradora y progresista. Compromiso de la familia con la empresa.	
Formación del Sucesor	Cohesión entre los miembros de la familia. Flexibilidad.	
Calidad de la Relación entre el predecesor y sucesor	Compartir puntos de vista. Sistema empresarial. Controlar los factores de éxito. Ejercer un rol crítico en las decisiones estratégicas.	
Afinidad Familiar entre el Predecesor y Sucesor	Planificación estratégica de la organización. Contar con el apoyo de directivos familiares y no familiares. Delegar poder y autoridad a los directivos no familiares capacitados. Conocer y adaptar las fuerzas del entorno.	

3.3.3. Tratamiento de la información

Para el análisis de datos "El investigador reúne los datos codificados pertenecientes a cada categoría. Se hace esto manualmente: se recortan las notas de campo, las transcripciones y otros materiales y se colocan los datos de cada categoría en carpetas de archivo". (Taylor y Bogdan, 1986).

El análisis de la información recolectada se realizará en las siguientes etapas:

1. Obtener la información: A través del registro sistemático de versiones en el estudio de caso.

2. Capturar, transcribir y ordenar la información: La captura de la información se hace a través de diversos medios. Específicamente, en el estudio de caso, a través de un registro electrónico (grabación en formato digital), o en papel (notas tomadas por el investigador). Toda la información obtenida, sin importar el medio utilizado para capturarla y registrarla, debe ser transcrita en un formato que sea perfectamente legible.

3. Codificar la información: Codificar es el proceso mediante el cual se agrupa la información obtenida en categorías que concentran las ideas, conceptos o temas similares descubiertos por el investigador, o los pasos o fases dentro de un proceso (Rubín y Rubín, 1995). Los códigos son etiquetas que permiten asignar unidades de significado a la información descriptiva o inferencial compilada durante una investigación. En otras palabras, son recursos mnemónicos utilizados para identificar o marcar los temas específicos en un texto.

4. Integrar la información: Relacionar las categorías obtenidas en el paso anterior, entre sí y con los fundamentos teóricos de la investigación. El proceso de codificación fragmenta las transcripciones en categorías separadas de temas, conceptos, eventos o estados.

5. Triangular: Por último, se realizará una triangulación de datos que se relacionarán y darán resultados.

Capítulo IV

Análisis y resultados

4.1. Análisis Programa Atlas Ti

Los datos cualitativos se obtuvieron a través de entrevista a profundidad a la persona encargada actualmente de la Panadería Chávez en Pamplona, Sandra Milena Forero Chávez, observación no participativa y la recopilación de datos secundarios sobre su empresa y su vida empresarial y familiar. El programa de análisis cualitativo Atlas. Ti se emplea para codificar las entrevistas a partir de la transcripción completa de sus entrevistas, se exploraron visualmente las relaciones entre códigos (valores) y documentos primarios (fundadores). Finalmente, los resultados obtenidos cualitativamente se integraron nuevamente en el programa Atlas. Ti para continuar con el análisis, la historia, la evolución y el proceso de sucesión como tal.

Se obtuvo diferentes versiones de su creación, los valores que se entretienen en la empresa familiar. Los resultados muestran la importancia de identificar el sistema de valores de los fundadores y los que fueron inculcados en sus sucesores como medio de entender su influencia en el comportamiento de las empresas familiares. Este perfil de valores puede ser una herramienta valiosa para los máximos responsables de la gestión en las empresas familiares y para sus consultores por la posibilidad que brinda de identificar y promover los factores que añaden valor a las empresas sin comprometer el desarrollo de la misma en la siguiente generación y los recursos y factores que conllevan a una exitosa sucesión de una empresa familiar.

En Atlas ti se realizó codificación por familias teniendo en cuenta la entrevista realizada, donde se lograron 138 códigos, divididos de acuerdo a la relación que presentan con cada familia y se graficó la relación entre familias y los códigos con más frecuencia.

Ilustración 13. Vista explorador de la Unidad de análisis

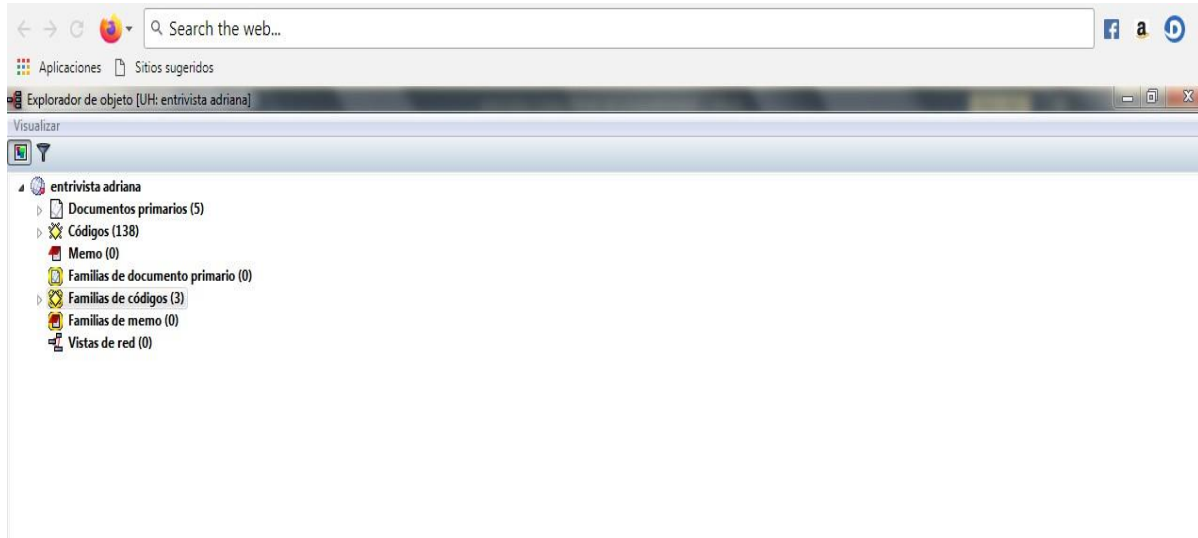


Ilustración 14. Reducción de códigos

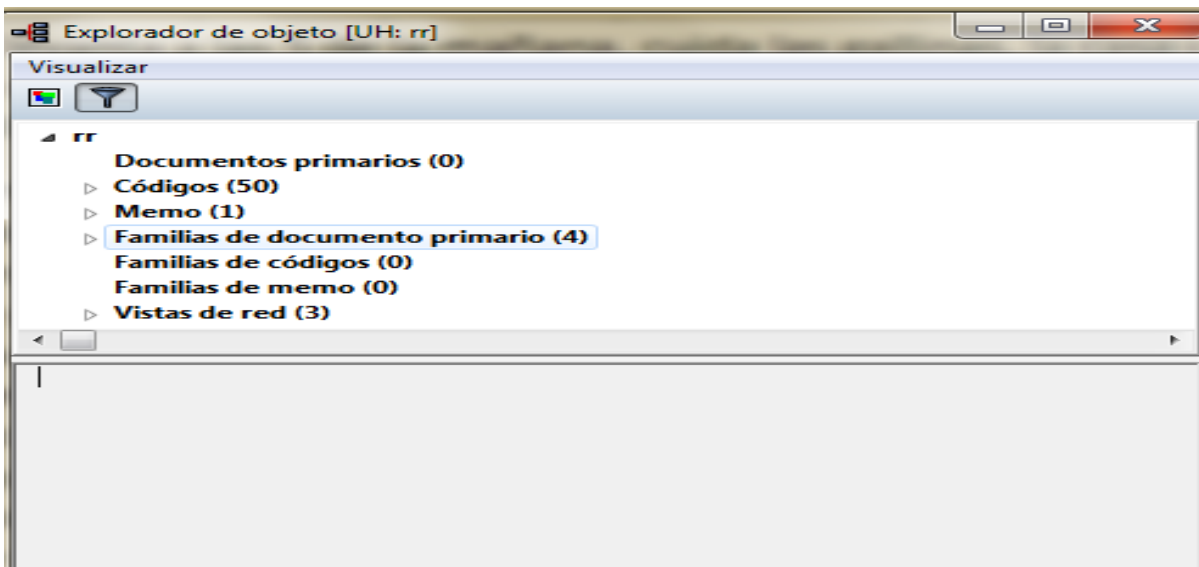


Ilustración 15. Administrador de familias

HU: sucesion Edited by: Super Date/Time: 2020-07-22 17:35:22
Primary Doc Family: administracion Created: 2020-07-22 17:17:30 (Super) Primary Docs (0): Quotation(s): 0
Primary Doc Family: continuidad Created: 2020-07-22 17:17:18 (Super) Primary Docs (0): Quotation(s): 0
Primary Doc Family: evolucion Created: 2020-07-22 17:16:56 (Super) Primary Docs (0): Quotation(s): 0
Primary Doc Family: factores Created: 2020-07-22 17:17:40 (Super) Primary Docs (0): Quotation(s): 0
Primary Doc Family: origen Created: 2020-07-22 17:16:48 (Super) Primary Docs (0): Quotation(s): 0
Primary Doc Family: pprotocolo Created: 2020-07-22 17:17:35 (Super) Primary Docs (0): Quotation(s): 0
Primary Doc Family: sucesion Created: 2020-07-22 17:17:50 (Super) Primary Docs (0): Quotation(s): 0

Ilustración 16. Familias y códigos

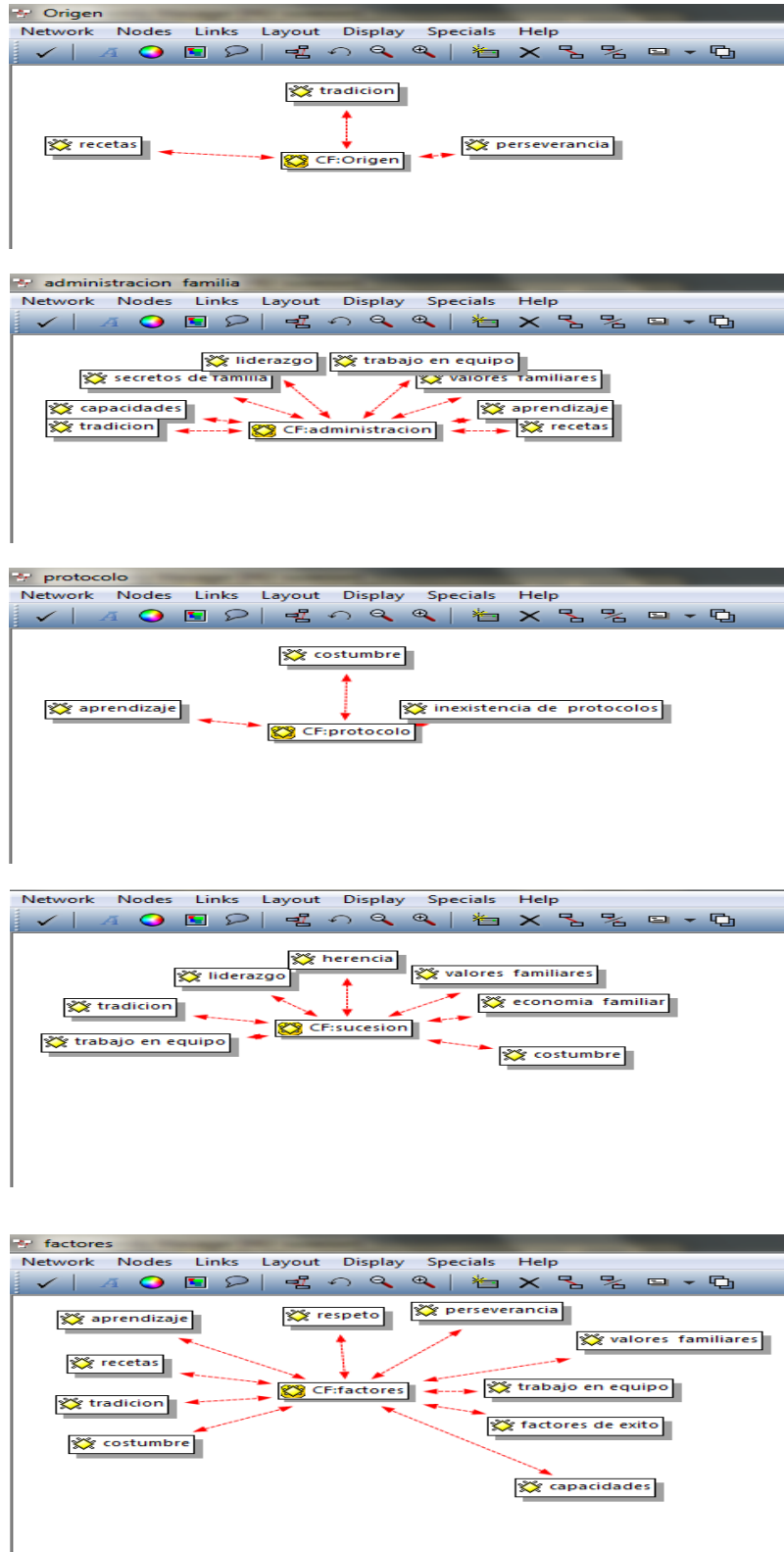


Tabla 2. Las categorías definidas de acuerdo con los códigos iniciales fueron:

Familia	Categorías	Subcategorías	Códigos
Origen	Creación historia	Fechas Hechos importantes productos	Cambios Conocimiento Empírico Creación Creencias Decisiones Dificultades Económicas Dificultades Familiares Experiencia Fechas Fundadores Gerencia Hechos Importantes Hermanos Herencia Machismo Organización Empresarial Padres Parentesco Perseverancia
	Fundadores	Vinculación laboral parentesco	Vinculación Laboral Padres Parentesco Empírico Perseverancia
	Dificultades	Económicas Familiares Ventas Materia prima	Dificultades Económicas Ventas Emprendimiento Perseverancia
	Cambios	Producto experiencia Punto de venta Gerencia	Calidad Cambio Generacional Cambios Colaboración Competencia Compromiso Conocimiento Empírico Herencia Liderazgo Decisiones Dificultades Económicas Dificultades Familiares Estado De La Empresa Experiencia

			Factores Desestabilizan Familia Gerencia Hechos Importantes Hermanos Legados Legalización De La Empresa Organización Empresarial Padres Parentesco Perseverancia Reconocimiento Rentabilidad Responsabilidad
Administración	Valores		Valores familiares Relaciones familiares
	Factores desestabilizantes	Capital Discusiones Incompatibilidades empresariales Requisitos legales Competencia	Factores Desestabilizantes Dificultades Económicas Dificultades Familiares
	Miembros	Familia	Familia
	Estado de la empresa	Finanzas Clientes Marketing	Rentabilidad Ventas Clientes Clientela Calidad Reconocimiento Gerencia
	Cambio Generacional		Cambio generacional Creación Cambios de la empresa
Factores Sucesión empresarial	Legalización de la empresa		
	Toma de decisiones		Decisiones gerencia
	Estructura y organización		Gerencia Organización
	Protocolo	Elección del sucesor Formación del suceso Límites y restricciones	Protocolo Valor de la palabra Compromiso responsabilidad Liderazgo Relaciones personales

		Calidad de la Relación entre el predecesor y sucesor Afinidad Familiar entre el Predecesor y Sucesor	
Sucesión y protocolo Empresarial	Humanos		Relaciones personales Compromiso Valor de la palabra Tradición Capacidades

Tabla 3. Reporte de código y frecuencias entrevista

CODES-PRIMARY-DOCUMENTS-TABLE (CELL=Q-FREQ)
Reporte creado por Super - 18/02/2020 16:33:27
"UH: No hay archivo"

Código-filtro: Todos [21]

DP-Filtro: Todos [4]

Cita-filtro: Todos [42]

CÓDIGOS	DOCUMENTOS PRIMARIOS	
	P 1: entrevista	Total
Valores familiares	2	2
conocimiento empírico	1	1
creación	2	2
creencias	1	1
Costumbre	3	3
dificultades económicas	6	6
Relaciones personales	9	9
experiencia	2	2
Trabajo en equipo	3	3
fundadores	1	1
gerencia	1	1
hechos importantes	3	3
secretos de Familia	3	3
Aprendizaje	2	2
Liderazgo	1	1
Perseverancia	2	2
parentesco	1	1
Economía familiar	1	1
punto de venta	1	1
Recetas	1	1
vinculación laboral	1	1

Tradición	3	3

Totales	50	50

Como se puede observar en la frecuencia de los códigos, los más utilizados en la narración de los entrevistados para dar a conocer el contexto histórico y el origen de la Panadería Chávez de Pamplona, fueron los relacionados con emprendimiento, perseverancia, trabajo en equipo, herencia, creación u origen de la empresa, los valores familiares y las recetas, en estos se incluye la insistencia de la entrevistada en aseverar que la Panadería Chávez de Pamplona tiene prestigio y se ha mantenido en el mercado tanto tiempo porque uno de los valores más importantes para emprender y mantener una empresa familiar en pie es la perseverancia, sin olvidar que esta debe combatir situaciones que se conviertan en dificultades tanto económicas como familiares; por que la familia es la primera organización humana que se conoce, por lo que la empresa familiar es la forma más antigua de organización empresarial. Desde sus inicios, la empresa nace en el seno de la propia familia. El fenómeno del parentesco y la familia deben ser definidos sin perder de vista los valores socioeconómicos y culturales de los individuos y por supuesto en este caso específico la recetas que son la tradición viva de un pueblo.

La familia no está limitada solo a las relaciones de sangre de los cónyuges e hijos (familia nuclear), sino que también implica relaciones de parentesco (extensión de la familia) basada en los lazos entre los miembros de la familia y en dificultades que surgen desde su mismo desarrollo, en videos analizados sobre entrevistas de la señora Rosa Delia de Chávez fundadora de la panadería, asevera que las empresas familiares casi siempre surgen de una necesidad, en el caso específico de estudio con su esposo surge la idea de adquirir una panadería ya que contaban con experiencia en esta profesión y toman esta oportunidad, en la que trabajan y aprovechan su

nombre, reputación y tradición, logrando hacer pan, colaciones y otras ricas muy tradicionales en Pamplona, así mismo, sus hijos insisten que sus padres tenían posiciones diferentes dentro de la empresa pero se unían para luchar en pro de la empresa familiar, como pareja fueron los líderes pero enseñaron a sus hijos la tradición y sobre todos los secretos y las recetas familiares y así de generación en generación hasta llegar a esta tercera, liderada por una de sus nietas como gerente.

Como podemos ver en los relatos y al codificar la información los códigos que más se repiten y se forma una relación con empresa familiar son valores familiares, tradición, secretos de familia, capacidades, liderazgo, herencia, relaciones personales y valores familiares, palabras realmente muy emocionales y que se incluyen más en un plano afectivo de unión y de parentesco, sin restarle la experiencia y el conocimiento que los miembros puedan ofrecer, la codificación indica que los códigos más frecuentes en las entrevistas para esta familia son los que muestran afinidad, respeto, tradición, unión y emocionalidad. Entonces se puede decir que, para los miembros de la Panadería Chávez en Pamplona, además de un negocio, su empresa es una unidad en familia donde se requiere confianza, compromiso y sobre todo valores familiares para seguir con esta organización.

En esta empresa familiar se refleja la tradición, es una empresa que no ha pensado en extenderse a corto plazo más allá del departamento de Norte de Santander, pero que quiere empezar a utilizar nuevas tecnologías, modernidad y la administración global para expandirse.

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”.*

Y los anteriores elementos o características las encontramos a lo largo de los relatos de sus miembros. (Goyzueia, 2013)

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 (Goyzueia, 2013).

En este caso específico de la Panadería Chávez de Pamplona podemos identificar todos los criterios.

Así mismo, sobre la empresa familiar se ha dicho no solo que es un nexo entre familiares, la empresa familiar presenta una serie de ventajas debidas al clima particular existente en la empresa, que genera un sentido de pertenencia y un propósito común a toda la fuerza laboral. Esto se manifiesta como cualidades concretas y positivas que pueden servir para proporcionar a la empresa una importante ventaja competitiva; dichas cualidades, que podemos entenderlas como fortalezas de la empresa familiar, podemos resumirlas en las siguientes (Leach, 2002): compromiso, conocimiento y comunicación, flexibilidad en el trabajo, en el tiempo y en el

dinero, visión a largo plazo, una cultura estable, rapidez en la toma de decisiones, confianza, confiabilidad y orgullo, palabras que en el análisis han surgido como códigos importantes y reunidos pueden formar la categoría relacionada con valores, además es claro que tanto para el fundador como para sus herederos todo se trata de no rendirse, de pensar siempre en la familia, aportar conocimiento, perseverar y sobre todo mantener en pie una empresa a lo largo del tiempo.

Es claro en las narraciones que en las empresas familiares suelen surgir más conflictos que en las no familiares debido a la protección a los miembros de la familia, dirección y propiedad y los problemas emocionales producen una desventaja para la actividad productiva de la organización, ya que el sistema familiar se rige por las emociones y el empresarial está basado en la racionalidad. En el ámbito familiar prevalecen la protección y la lealtad, mientras que en el ámbito empresarial rigen el rendimiento y los resultados, pero estas condiciones no han sido un impedimento para que la dirección de la Panadería Chávez haya logrado una estabilidad y un equilibrio entre los conflictos emocionales y la gerencia de la empresa, incluso en épocas como la que se vive actualmente de pandemia.

Otra importante regla en las empresas familiares, especialmente las que tienen más de 50 años existiendo es el significado de la palabra y la manera como se manejan las actividades productivas de manera artesanal y empírica, la Panadería Chávez negocia de palabra sin necesidad de firmas, la gente los engrandece, la honestidad, la confianza, la lealtad con y de sus trabajadores y clientes, lo creyentes, espirituales y entregados a sus labores siempre de la mano de Dios.

Es este caso específico se puede decir que estamos en presencia de empresa familiar en un sentido de supervivencia, caracterizada por la ausencia de una estrategia corporativa a medio y

largo plazo, la práctica inexistencia de mecanismos de financiación y la concentración de gestión y propiedad de esta, además de una sucesión sin protocolo y con un elemento como la importancia de la palabra y la promesa como garantía de hacer las cosas honestamente con dedicación y amor por este oficio.

Se dice en el sector empresarial por algunos casos significativos que la gran mayoría de las empresas familiares no logran atravesar la primera generación. Y, en gran medida, esto se debe a la interferencia de las emociones en las decisiones de negocio, sin embargo, la Panadería Chávez, demuestra que si bien es cierto una empresa familiar se origina por lazos de sangre, se articula en pro y alrededor de sus miembros y muchas veces los problemas familiares suelen atacar el interior de la organización empresarial, la inteligencia emocional que tengan estos mismos miembros puede ser un valor agregado, como sucede en la Panadería Chávez considerándose como una de las panaderías insignia de la región, por la calidad en la elaboración de sus panes, ponqués y colaciones a base de hojaldras.

En el 2019 fue reinaugurada como homenaje a su fundadora, Doña Rosa Delia de Chávez, por parte de sus hijos Rosalba y Guillermo Chávez y de sus nietas Sandra y Marisol Forero Chávez y se proyecta como una empresa en continuo crecimiento gracias a la innovación que viene implementando frente a los retos del futuro próximo.

Las empresas familiares se caracterizan por una dinámica que las diferencia de las que no lo son: las relaciones interpersonales están determinadas por un componente afectivo, generacional y hereditario que, más de una vez, hace que la toma de decisiones se convierta en una lucha que conduce por caminos equivocados. Por ello, la comprensión y el buen manejo de las emociones se constituye como un factor clave, es decir, en un aspecto que "debe formar parte de la estrategia" y es aquí donde cobra sentido y significado que una empresa como la panadería

Chávez de Pamplona haya tenido tropiezos a lo largo de su vida y los haya sabido afrontar con ayuda de todos sus miembros.

Por ello en este caso específico, los siguientes valores aportarían integridad total al crecimiento de la empresa familiar.

Capacidad para trabajar en equipo: Los miembros de la familia que trabajan en la organización, por el deseo de preservar las raíces familiares y maximizar el beneficio en la organización.

Compromiso o valores Familiares: Los directivos familiares se caracterizan por su fuerte grado de implicación y compromiso en la organización, sobre todo cuando el grado de parentesco intergeneracional es directo (padres- hijos-hermanos) y la empresa familiar ha pasado de generación en generación.

Dicho compromiso moral es global, esto es, además de la familia afecta a la sociedad y al capital intelectual que trabaja en la empresa.

Sentido social y de calidad del producto: La familia es consciente de su impacto en la sociedad, sobre todo en la calidad, atender al cliente antes que las ganancias, por lo que el grado de implicación de sus directivos es mayor a medida que se van concienciando socialmente.

Responsabilidad coherente: La empresa familiar actúa hacia objetivos establecidos por el Consejo de Familia bajo una dirección única, sin necesidad de estatutos y protocolos.

Empoderamiento: Los directivos democráticos de la empresa familiar incentivan a su equipo a dar lo mejor de sí. Por ello, son receptivos a las sugerencias de mejora de los procesos de producción y/o comercialización.

Liderazgo: Este valor corporativo es especialmente importante en los primeros estadios de desarrollo de la empresa familiar ya que sin capacidad de liderazgo no hay posibilidad de supervivencia en entornos empresariales hostiles y competitivos.

Eficiencia: Dada la escasez de recursos de los que disponen, las empresas familiares han de ser eficientes en la utilización de sus recursos productivos tanto humanos, físicos, financieros y técnicos, en el caso de la panadería Chávez sigue siendo artesanal, ya que al querer innovar con tecnología cambia la calidad del producto.

Capacidad de innovación: La empresa familiar hace frente a nuevos retos mediante la utilización de nuevos procesos productivos minimizadores de costes, lo que sin embargo en esta empresa se maneja con prudencia para no perder su esencia, el proceso de innovación se ha venido manejando desde el año anterior, la nueva gerente espera hacerlo en el futuro próximo al igual que en otros campos como en la gestión de documentos.

Flexibilidad: El alto grado de flexibilidad propio de las empresas familiares lleva a rápidos procesos de adaptación de estas a entornos cambiantes, así como para poder hacer frente a nuevas necesidades de mercado. Como sucedió cuando se vendían solo pedidos al por mayor, cuando las ventas cayeron la empresa empezó a depender de las ventas al detal, de los turistas y en tiempos de pandemia a las ventas por domicilios.

Disposición para aceptar retos: Nacido del propio espíritu emprendedor de los fundadores y directivos que desarrollan su actividad profesional en empresas familiares, la aceptación de dichos retos es una condición ex ante para lograr, ex post, un proceso de creación de empleo y riqueza con su impacto correspondiente en el bienestar económico y social de los stakeholders afectados por su actividad.

La panadería Chávez se adapta a la definición empresa familiar de (gallo, 1995):

La empresa de dirección familiar (EDF), son empresas en las que los miembros de la familia están de acuerdo en mantener en sus manos la propiedad, reservando la dirección para aquellos miembros de la familia que han demostrado mayores capacidades y formación. En este caso, sólo algunos familiares tienen derecho a trabajar en la empresa y a ocupar puestos de dirección; los demás mantienen su vínculo como accionistas pasivos. (p,5)

Por otro lado, se encuentra el espíritu perseverante que es compartido no solo por el fundador, sino por todos los herederos, este les permite tomar decisiones y salir de situaciones que en ocasiones no son tan favorables.

La panadería Chávez de Pamplona, es muy reconocida en la ciudad y en el departamento Norte de Santander, sin dejar de lado los lugares en toda Colombia donde se encuentra un Pamplonés al que le encantan las colaciones y los ponqués de la Chávez, siendo la panadería un punto de referencia, para turistas y propios.

4.2. El proceso de sucesión de la Panadería Chávez de acuerdo con la teoría de los tres círculos de empresas familiares.

Se planteo el análisis de la Panadería Chávez como estudio de caso, para revisar desde el modelo de los tres círculos, su éxito debido a la sucesión, esta teoría 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. Los sistemas deben integrarse completamente, para que la organización funcione de manera óptima y así evitar el proceso natural de incertidumbre en la misma.

Cualquier subsistema no puede estudiarse por separado del sistema completo en que existe, según Poza (2005), ya que su comprensión sólo es posible cuando los tres subsistemas, con sus interacciones e interdependencias, se estudian en su totalidad como un solo sistema. Haciendo énfasis en las interacciones de los tres subsistemas y en los mecanismos de integración

utilizados para determinar los resultados del sistema general que brinda beneficios a todos los integrantes de este. (Aira, 2016)

El modelo de los tres círculos se comprende como un sistema social complejo y dinámico en el cual la integración se consigue mediante ajustes recíprocos entre los subsistemas; permitiendo que las perspectivas individuales de los miembros de la familia y empresa sean comprensiblemente diferentes.

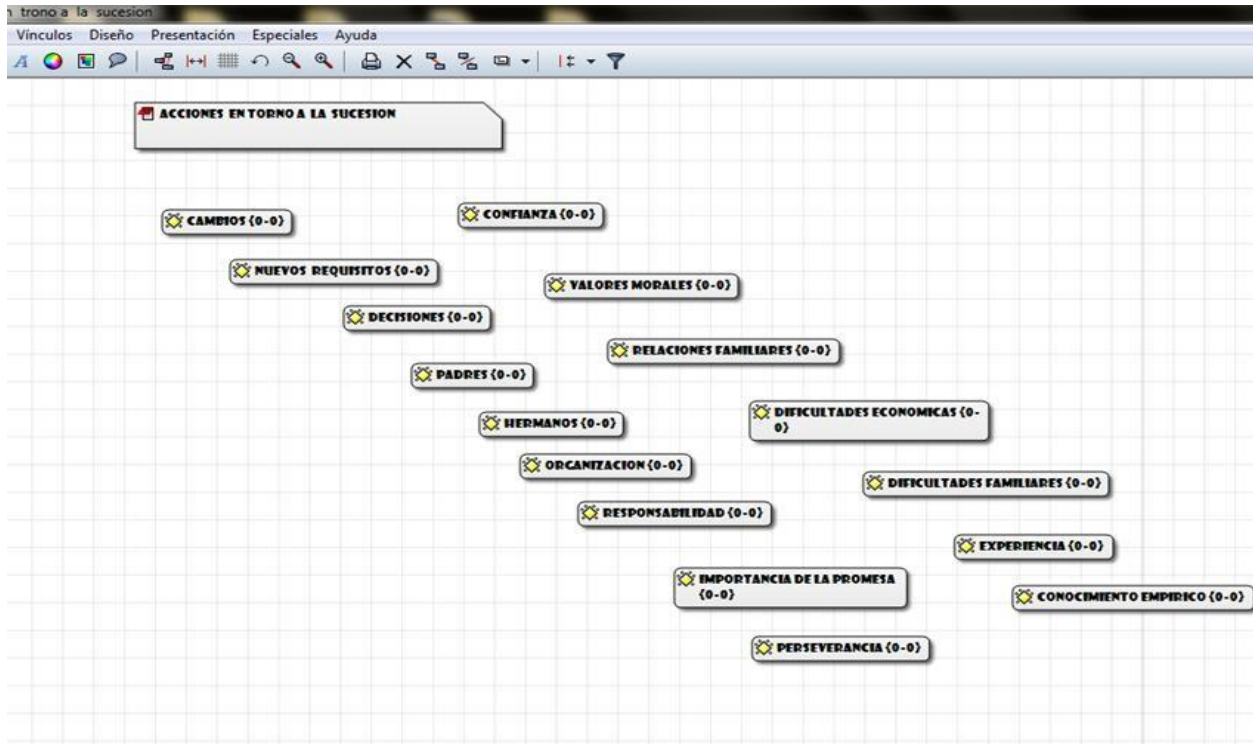
La ausencia de límites claros y equilibrio entre la familia, la propiedad y la dirección; pudiera desfavorecer a cualquiera de los tres actores participantes en este modelo; debiendo cuidarse celosamente la estabilidad y las fronteras del sistema. (Aira, 2016)

El modelo de los tres círculos ha tenido una excelente receptividad, debido a que especifica los diferentes papeles y subsistemas que originan las complejas interacciones dentro de la empresa familiar. Pero hace falta un aspecto fundamental para darle vida al modelo y hacerlo más aplicable tanto a la realidad de la familia como de las empresas, y esa dimensión es el tiempo. (Aira, 2016)

Para reconocer las acciones en torno a la sucesión fue importante además de las entrevistas y la codificación de las mismas, la revisión de los documentos de la empresa, se observa entonces que realmente no ha existido en ninguno de los dos cambios de mando o sucesión empresarial requisitos, documentos o protocolos que los formalicen, lo que muestra la codificación en atlas ti, ya que los códigos que presentan más frecuencia con respecto a esta familia de acciones son como se ven en la ilustración, cambios, confianza, nuevos requisitos, importancia de la promesa, valores morales, decisiones, padres, hermanos, dificultades económicas y familiares, relaciones familiares y valores familiares, lo que indica que no existe protocolo, ya que ni una sola vez el entrevistado menciono este término para definir que exista

alguno, e incluso fue clara en decir que 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 clientes.

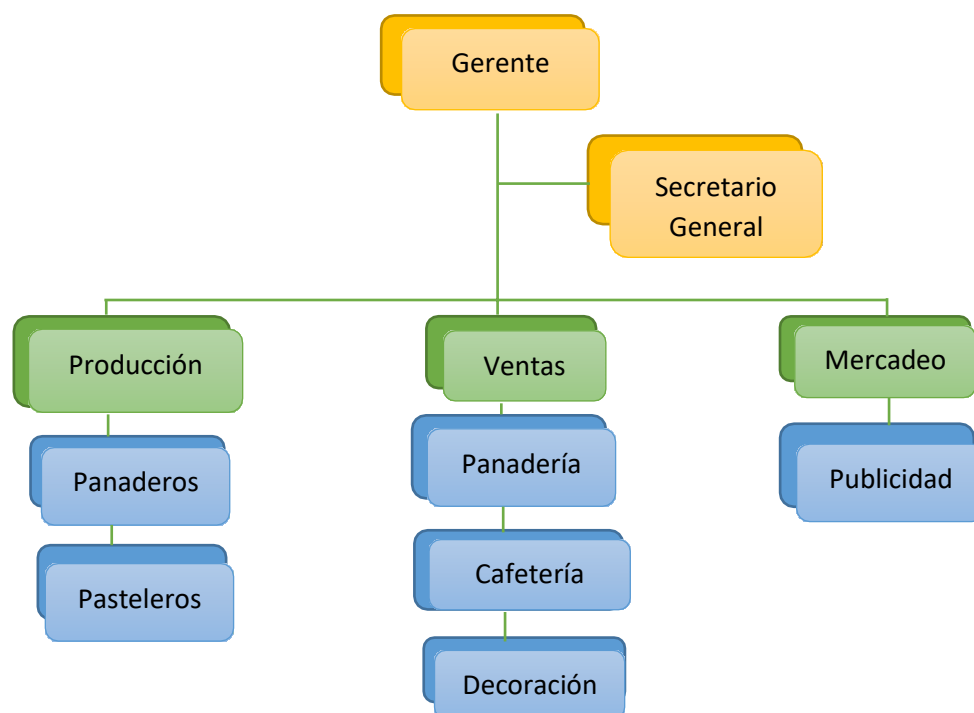
Ilustración 17. Gráfico frecuencia de códigos



Si revisamos el organigrama de la empresa (Ilustración 6), en la jerarquía aparecen miembros de la familia de absoluta confianza y además que cuentan con experiencia desde niños en el manejo y la preparación de los productos lo que para doña Rosa Delia de Chávez era realmente la actividad o practica más importante ya que ella considera esencial la calidad de su producto, la gerente actual la señora Sandra Milena Forero Chávez, nieta de la fundadora, tiene a su cargo la dirección de la empresa familiar, acompañada de un secretario general quien se hace cargo de los procesos administrativos, del mercadeo y ventas, tienen claro al igual que doña Rosa Delia que el esfuerzo y la dedicación son los pilares para entregar al cliente productos de calidad

hechos con amor y buen sabor, aportando a su trabajo, ideas y negocios para que le permitan a la empresa mantenerse en el mercado, con niveles de producción altos y satisfechos por la oferta; lo que demuestra que la sucesión empresarial en esta familia no se ve como una competencia para adquirir el mando, sino por el contrario es una manera de integrarse entre sí, apoyándose unos a otros lo que fundamenta que esta empresa haya sido tan exitosa al transcurrir el tiempo, 80 años en el mercado panificador pamplonés, por otro lado los protocolos no existen y por tanto las acciones o prácticas para llevar a cabo un cambio de gerente se hace de mutuo acuerdo, teniendo en cuenta las circunstancias, la experiencia de quien suceda a la persona anterior, siempre teniendo en cuenta que los hijos de los fundadores siguen siendo parte importante de la empresa aun cuando no hagan parte directa de esta, siendo una empresa familiar las decisiones tomadas se deben comunicar a la familia, cumpliendo con el legado de su fundadora, quien decía que sus hijos eran un engranaje importante en la existencia y el mantenimiento de la panadería Chávez.

Ilustración 18. Organigrama Panadería Chávez



Por otro lado, de acuerdo con Sandra Forero Chávez, nieta de Doña Rosa Delia y quien desde 2010 administra el negocio, la *panadería Chávez* es una familia; conformada por todos sus empleados quienes desde siempre se han caracterizado por compartir alrededor de la mesa las comidas diarias, en un espacio adaptado junto a la planta de producción.

La panadería Chávez cuenta hoy día, con una planta permanente de 20 personas con contrato a término indefinido y aproximadamente 5 adicionales para las temporadas altas.

Existe una sociedad conformada por cuatro miembros de la familia: dos hijos y dos nietas de Doña Rosa Delia, sin embargo, como razón social en la Cámara de Comercio de Pamplona, el registro del negocio aparece aún como panadería imperial.

Se puede analizar que los productos elaborados en la panadería Chávez están dirigidos a todo público en general, la calidad implícita en cada uno de ellos hace que sea un producto exclusivo. Igualmente, están al alcance de todos los bolsillos, dado que se encuentran diferentes rangos de precios; en la línea de panes se maneja la tradicional estrategia conocida como “*vendaje*”, en donde se entrega un pan de más, por cada cinco comprados, lo cual fideliza a los clientes.

Durante décadas, la panadería ha mostrado un alto grado de rentabilidad gracias a sus productos y en cierto modo al modelo empírico utilizado por Doña Rosa Delia para fijar precios, según los costos de las materias primas. Sin embargo, en este momento y de acuerdo con la situación actual de la economía y al aumento de la competencia, la actual administración está realizando ajustes en la fijación de precios. Por lo anterior, lo que se busca es aumentar la rentabilidad a través de la producción a escala en tiempos cortos; así como el aprovechamiento de lo que son consideradas como altas temporadas en cuanto a la venta.

Como todo modelo de negocio tradicional, la publicidad de voz a voz ha sido el único elemento utilizado hasta la fecha para dar a conocer la marca a nivel local y regional. En este momento, la actual administración ha comenzado a desarrollar una estrategia de comunicación a corto plazo, que consiste en implementar la imagen de la marca desde la perspectiva del marketing basada en redes sociales buscando reposicionar la misma en el mercado en general. Para la familia Chávez, su equipo humano es sumamente importante, es considerado parte de la familia; por lo tanto, además de contar con espacios de esparcimiento para todos sus empleados, como es el caso del comedor, también se preocupan por entregar la dotación de acuerdo con las labores desempeñadas, e igualmente se preocupan por impartir capacitaciones sobre salud ocupación y otros programas a través del SENA y la Universidad de Pamplona.

De otro lado, cabe resaltar que la *Panadería Chávez* permite el desarrollo profesional de los jóvenes universitarios del municipio, al hacer posible que realicen sus prácticas universitarias en temas implícitos al interior de esta.

Así las cosas, vemos que el artículo de Tagiuri y Davis argumenta la necesidad de entender el comportamiento que caracteriza a los miembros de la familia que influyen en la empresa familiar. El estudio se centra en empresas controladas por una familia que tiene simultáneamente la propiedad y que es gestionada por al menos dos miembros de ella. Según el artículo, el propósito es mostrar que la empresa familiar tiene unos atributos únicos, como consecuencia de la interacción entre los tres círculos (propiedad, familia y gestión), que pueden ser fuente de ventajas y de desventajas.

Y como se puede ver la Panadería Chávez 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.

Se observa que en el origen, desarrollo, evolución y proceso de sucesión estos atributos bivalentes derivan de la pertenencia solapada a estos tres círculos y están relacionados con (1) roles simultáneos, (2) una identidad compartida, (3) una historia común de vida, (4) la implicación emocional y la confusión (5), el lenguaje privado de los parientes, (6) el conocimiento mutuo y la privacidad y (7) el significado de la empresa familiar y los atributos bivalentes están siempre presentes, y el desafío es gestionar dichos atributos para maximizar su efecto positivo o, si no, minimizar sus consecuencias negativas.

4.3. Factores de éxito de la sucesión en la empresa familiar "Panadería Chávez"

Revisando las entrevistas de la fundadora (Video) y la gerente actual se obtuvieron diferentes modelos de comportamiento en relación con los valores de los precursores, la experiencia y conocimiento adquirido por unos y otros. Los resultados muestran la importancia de identificar el sistema de valores de los fundadores como medio de entender su influencia en el comportamiento de las empresas familiares y también la forma como manejan las prácticas de creación, producción, mantenimiento y sucesión en las mismas, este perfil de valores pueden ser una herramienta valiosa para los máximos responsables de la gestión en las empresas familiares y para sus consultores por la posibilidad que brinda de identificar y promover valor a las empresas sin comprometer el desarrollo de la misma en la siguiente generación, así las cosas, aunque esta investigación pretende revisar las sucesiones exitosas en la Panadería Chávez, después de codificar nos damos cuenta que es importante entender sus prácticas desde la creación y observar que como empresa familiar desde sus inicios solo ha cambiado para

adecuarse a la ley o a los procesos de venta o marketing, pero no en lo referente a negociar y menos aún a la utilización de protocolos, lo que parece guiarnos hacia factores como la tradición, la colaboración, los valores familiares y la 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)

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. (Sen & Taylor, 2007; Bernardo, Gómez & Piedad, 2011). Citado por (Balladares y Roncal, 2016)

También 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).

Las instalaciones actuales se encuentran en lo que durante la colonia era un monasterio; gracias al trabajo de Doña Rosa Delia y su ímpetu como comerciante se logró realizar la compra de algunas propiedades aledañas a la planta de producción, ampliando el negocio.

Por último, el factor entorno donde el éxito también depende de las oportunidades que se presentan, mediante factores sociales, económicos, políticos y legales. (Sánchez & Bañón, 2005; Sen & Taylor, 2007).

La Panadería Chávez, tiene una voz a voz muy fuerte, para Doña Rosa Delia siempre fueron los mismos clientes o consumidores quienes promocionaron sus productos; razón por la cual, no quiso tener ni siquiera un letrero en su fachada, voluntad que ha sido respetada por su familia.

El factor clientes es clave, dado que, si se mantiene una buena relación con el cliente, satisfaciendo sus necesidades, generará el éxito para la empresa y su crecimiento económico. (Sen & Taylor, 2007).

Los productos de esta panadería son el resultado de las recetas milenarias traídas de diferentes países europeos mezcladas con productos locales, todos los insumos son comprados a proveedores de la región, estas combinaciones han dado recetas únicas que se han mantenido a través de los años, gracias a la tradición familiar del negocio y también a nuevos insumos que ha traído la industrialización y han facilitado la producción, sin sacrificar el sabor de siempre

La codificación muestra la importancia de términos como valores morales, persistencia, confianza, trabajo en equipo, perseverancia, familia, al contrario de termino legalistas o técnicos que impliquen realizar todas las practicas mediante protocolos y aunque los autores manifiestan que es necesario en la actualidad los protocolos y la formalización de tramites de la Panadería Chávez, sus fundadores y herederos demuestran que solo se necesita estar unidos y persistir, levantarse una y otra vez y no perder el legado, la originalidad, el sabor y la atención a sus clientes.

La sucesión de empresas familiares se caracteriza por el desplazamiento del poder y la influencia desde los fundadores hacia los sucesores, así como la existencia de un periodo de poder compartido entre ambos, sin embargo, en la Panadería Chávez el poder se ha trasladado a

los herederos por circunstancias importantes y especialmente por la muerte de la fundadora, pero nunca dejando de lado las enseñanzas, sus costumbres, su don de gente, de ayuda, de entrega y de querer ser siempre lo mejor en el paladar de las personas.

Se sabe que elaborar un plan de sucesión en una empresa familiar no es fácil y requiere, entre otros, tiempo y esfuerzo, además, no existe un plan de sucesión estándar que se adapte a todas las empresas familiares, pero en la panadería Chávez fue la excepción, no existieron planes desarrollados sino algo como un plan de contingencia o podría decirse en palabras de los entrevistados un salvavidas.

Así mismo, la sucesión es un acontecimiento inevitable y drástico que condiciona el futuro de las empresas, de ahí la importancia de la planificación para este acontecimiento, son pocas las empresas que se involucran en procesos de planificación de la sucesión; además, la escasa planificación que se lleva a cabo a menudo está en manos del director general o gerente actual y es así como ha sucedido en este caso específico.

La composición accionaria de la Sociedad Chávez Cristancho está determinada por cuatro accionistas quienes para tomar decisiones en cuanto inversiones y otras de trascendencia se reúnen y las discuten, las demás decisiones administrativas y de mercadeo las toma la gerencia, por otro lado, las decisiones de convivencia y de salud en el trabajo se realizan mediante reuniones con el secretario general en tiempos establecidos mensuales y con el personal de planta de la empresa.

Cuando vemos los factores relacionados con la sucesión como proceso importante en una empresa vemos que, Según Martínez, (2015) 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. Por lo tanto, 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. (Collins, Campuzano y Endara, 2019)

Y al parecer es así, ya que siendo el cambio de administración en una empresa familiar por sucesión uno de los factores de debilidad de estas, es importante el entendimiento entre los miembros de la familia y tener claro quién podrá asumir el poder en el momento que deje de hacerlo el fundador, en la Panadería Chávez aun cuando no se contó con un plan estratégico, ni un protocolo, es claro que todos los miembros de la familia y los socios estaban de acuerdo con la decisión de la fundadora y no hubo discusión alguna, ya que algunos de los hijos de los accionistas viven en la misma empresa y conviven con el quehacer diario de la panadería, aprenden algunas recetas, interactúan con el personal y participan de los procesos, otros miembros la visitan frecuentemente y participan en la atención al público y en la realización de productos que han sido tradicionales y aprendidos de Doña Rosa Delia.

Analizando todo lo dicho en la entrevista se puede decir que los factores encontrados se asemejan a lo que Sen, B.A. & Taylor, R., (2007) teoriza:

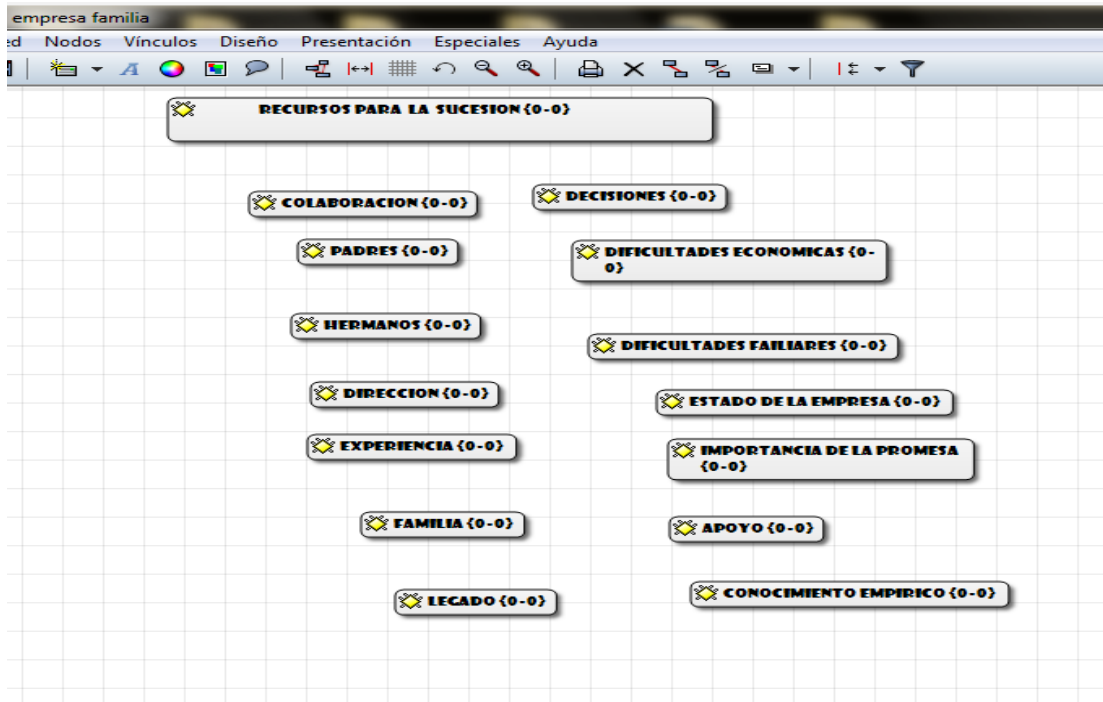
Surgen nueve factores de éxito, que deben ser considerados, como son: 1. La oferta de productos: Este factor está relacionado con ofrecer una gama de productos innovadores, de calidad y con precios adecuados a las necesidades del mercado, 2. El éxito de mercado. Este éxito se logra mediante una efectiva estrategia de ventas y marketing. 3. Comunicación efectiva de las empresas: significa desarrollar la cultura y los sistemas que apoyen la comunicación a toda la organización y con sus grupos de interés, 4. Relaciones con los clientes: Se enfoca específicamente en la relación cliente empresa, es decir en la mejora constante de esta relación, 5. Moral de la empresa: Proveer un ambiente de trabajo propicio para mantener en alto la moral de la empresas, 6. La eficiencia de las operaciones: Mejorar la eficiencia de todas las operaciones comerciales, 7. La estabilidad financiera: Mantener la estabilidad financiera a través de una gestión financiera eficaz, 8. Gestión estratégica: Establecer y comunicar una

estrategia clara para el desarrollo empresarial y 9. Competencia de la información de las empresas: Este último factor se relaciona con desarrollar habilidades de gestión de la información y sistemas de apoyo a la estrategia de negocios y operaciones, lo que significa generar, reunir, analizar, difundir y utilizar la información adecuada de manera eficaz, garantizar la seguridad de la información su validez e integridad.(Balladares y Roncal, 2016:16)

4.4. Protocolo de sucesión y factores de éxito en el proceso de la sucesión de la Empresa familiar “Panadería Chávez”.

En la categoría sucesión o recursos de la misma, en la codificación observamos que uno de los códigos más repetidos es el de confianza, también otros como perseverancia, colaboración, decisiones, experiencia, (Ilustración 18) lo que resume en realidad el pensamiento tanto del fundador como de sus herederos, quienes ponen en primer lugar el bienestar de la familia y de la sociedad antes que el de la empresa o la ganancia que puede existir.

Ilustración 19. Codificación de la categoría sucesión



Por su parte Dueso (2015) manifiesta que para que una sucesión sea exitosa es necesario “poseer un protocolo familiar cuando la empresa adquiere un tamaño considerable. Dicho protocolo permite mejorar el proceso de comunicación y dejar acordadas las formalidades que en un futuro pudieran provocar graves conflictos”. Sin embargo, como se puede ver el protocolo no fue uno de los puntos relacionados en las entrevistas, lo que se fundamenta con la codificación que permite observar que ningún entrevistado hablo de formalidades ni en la creación de la empresa, e inclusive ni siquiera de prácticas formales para vender, producir u otras instancias de la empresa y menos aún en lo que se refiere a la sucesión del poder o dirección de la empresa.

Este tipo de empresas muestran una parte racional que se identifica con la empresa, y una parte emocional que responde a las relaciones entre los miembros de la familia y el deseo de transmisión del control a futuras generaciones.

En Colombia las empresas pequeñas familiares no cuentan con protocolos y formalidades para sus procesos y no por esto dejan de ser exitosas.

Por lo tanto, una de las cuestiones más delicadas que se puede tratar en las empresas familiares, es el proceso sucesorio, de este dependerá en mayor medida que la empresa prospere o no. Por ello, se dice que se debe seguir cuidadosamente cada una de las fases que forma el proceso de sucesión, y de esta forma, conseguir con éxito el traspaso de las riendas del negocio, lo que no siempre tiene valor para todas las empresas, en el caso de la Panadería Chávez no se utilizaron recursos humanos, capital u otros recursos para realizar la transferencia, ni en la primera, ni en la actual administración.

Muchos autores han destacado las bondades de poseer un protocolo familiar cuando la empresa adquiere un tamaño considerable, para ello dicho protocolo permite mejorar el proceso

de comunicación y dejar acordadas las formalidades que en un futuro pudieran provocar graves conflictos, sin embargo este no es el caso de la Panadería Chávez donde se forjó una empresa a partir de valores familiares y formas tradicionales de negocio.

La panadería Chávez es tradicional sobre todo por los hojaldres (pastel gloria y carioca), tortas, ponqués y repollas, todos ellos son fabricados de forma artesanal. Igualmente, han incursionado en productos autóctonos, propios de la región como es el “pastel de mico”, pastel hojaldrado de arveja, las “hojaldres de Génova”, pastel hojaldrado y horneado de masa dulce relleno de un embutido que tiene forma de bola a base de carne de cerdo y carne de res.

Por ejemplo en las investigaciones revisadas encontramos que la aplicación de los conceptos teóricos estudiados al caso de la empresa familiar Pastelería Dueso, S.A., lleva a la conclusión de que la empresa puede perdurar por muchos años, pero para ello, se debe ir preparando a los próximos sucesores así como planificar el momento de la sucesión y que cada uno de ellos deberá tener claro cuál será su papel en la empresa, y estar de acuerdo con las actividades a realizar, dejando en un segundo plano la remuneración que llegaran a obtener, la Panadería Chávez a diferencia de muchas empresas familiares cuenta con un grupo familiar capacitado y entrenado desde la niñez en el proceso de fabricación de productos de panadería, con la visión y la experiencia de llevar a la práctica los conocimientos adquiridos en el transcurso de los años y la manera como se elaboran y se comercializan, teniendo una meta clara seguir existiendo en el mercado, enfocados en la calidez de las personas, el buen sabor y la tradición de la familia Chávez.

Por otro lado, en varios estudios manifiestan para asegurar el éxito, consideran que deben recibir formación continua, poseer ciertos conocimientos empresariales, o en su defecto, contar con profesionales que puedan asesorarles, lo que no es obligación en esta empresa.

En cambio, la comunicación entre los miembros familiares es un factor muy importante y que debe permitir expresar los diferentes puntos de vista, y más en una empresa familiar, donde se puede crear un conflicto con facilidad, por lo que una clave del éxito es respetar la opinión de cada uno de los miembros y, después, llegar a un acuerdo sobre lo que es mejor para la continuidad del negocio.

Si bien es cierto, el protocolo puede ser una de las herramientas que regule las normas de funcionamiento y permita llevar a cabo el proceso de sucesión en el caso de la Panadería Chávez no se cumplió y no influyó en el éxito o fracaso de la continuidad.

La transferencia generacional en la Panadería Chávez se ha realizado de la manera como la fundadora y sus hijos consideraron conveniente, centrándose en su raíces, en la eficiencia de sus procesos productivos, pensando en la competencia y en 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)

Sin embargo, en la empresa de familia, dependiendo de cada momento histórico, se produce una atomización de la propiedad, la cual recaerá en una u otra persona o en grupos de personas, en este caso vinculados por relaciones de consanguinidad. El propietario (fundador), que es a su vez dirigente de la compañía, es el único supervisor y quien lleva toda la carga del

negocio; pero con el paso de los años dicho fundador debe ceder el poder a sus descendientes, ocurriendo en muchos casos un retraso en la sucesión que viene determinado por el no saber estructurar el problema ni por parte del fundador ni por el resto de la organización, de tal forma que la resistencia o negación a su retiro es más cómodo que tomar una postura activa para solucionarlo.

En cambio, en empresas en las cuales se ha planeado y realizado un protocolo, si llegado el momento de la sucesión el predecesor no acepta su retiro, puede llevar al estancamiento, desmotivación de los directivos y además a que la empresa no se adapte a los cambios que se suceden con el tiempo, de manera que ésta puede llegar a desaparecer.

La evolución en los procedimientos y en los métodos administrativos ha sido el resultado de la búsqueda de formas de organización más eficientes para la realización de las actividades humanas. Las que a su vez han evolucionado a la par de los cambios sociales, económicos, productivos y del mercado.

La sucesión en las empresas familiares es importante no sólo por razones de continuidad, sino también porque, por lo general, ocasiona inestabilidad a nivel familiar y empresarial. Además, es un proceso al cual no podemos escapar, ya que se tendrá que enfrentar tarde o temprano, así que es mejor estar preparados.

La selección de la persona más adecuada para suceder al líder actual se realiza en función de varios aspectos, pero en esencial dos: su competencia técnica y predisposición personal, además del funcionamiento y costumbres de cada empresa.

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, al inicio de este tipo de

negocios en donde únicamente está el fundador es relativamente sencillo por que la decisión depende únicamente de este, sin embargo cuando los hijos se van incorporando al negocio las decisiones se van haciendo cada vez más complejas y que decir cuando se incorporan más familiares, como pudieran ser, esposas, esposos o primos entre otros, aun se complica más tomar decisiones, como comenta Andrade (2002), los negocios familiares pertenecen a dos sistemas que no siempre son compatibles, el empresarial y el familiar, esto sucede porque se confunden los roles dentro de la empresa, el director general puede ser el fundador, pero también es el papa y en ocasiones el hijo, que es un empleado más puede confundir o aprovecharse de esta situación para manejar esa relación familiar a su conveniencia y no siempre en beneficio del negocio y a esto hay que agregarle los empleados que no son familiares y que se dan cuenta de lo que sucede y como afecta en ocasiones al negocio esa relación familiar. (Lozano, 2017)

La sucesión en la empresa familiar es considerada como una etapa decisiva para su continuidad. Aunque es uno de los tópicos más estudiados, solo una pequeña proporción de ellas sobrevive a cada transferencia generacional. En las economías en desarrollo como las latinoamericanas, la generación de conocimiento sobre el tema es significativa dada la importante proporción de empresas familiares en cada país, y en consecuencia su contribución económica y social. (Sparza, Soto y De la garza, 2018)

En general, por opiniones dadas por expertos y entidades, el protocolo familiar suministra las herramientas necesarias para solucionar problemas, evitar conflictos a largo plazo y fijar responsabilidades en cada rol de la empresa familiar. Sin embargo, con las respuestas dadas por las entidades es viable concluir que no se conoce su validez jurídica en el Valle de Aburrá, lo que da cuenta del desconocimiento mostrado por muchas de las empresas familiares entrevistadas.

Sin embargo, autores como Arenas y Rico (2013) afirman que el temor a la ejecución del protocolo familiar por parte de las familias empresarias que no lo tienen está relacionado con el desconocimiento, lo que da cuenta de poca cultura en la sociedad acerca del tema, desconocimiento que deriva en rechazo al cambio, debido a que el protocolo familiar es percibido como un gasto y no como una inversión. Las empresas familiares desconocen la importancia de este hasta el momento de una crisis familiar, y en muchas ocasiones tratan de implementarlo de manera equivocada.

De acuerdo con Amaru, (2009) Un proceso de sucesión tiene origen natural, proviene de la naturaleza finita y el envejecimiento progresivo de las personas; el empresario, si quiere asegurar la continuidad de la empresa en la familia y de la familia en la empresa, tendrá que iniciar un conjunto de acciones que lleven hacia al logro de estos dos importantes objetivos.

Por lo tanto, el proceso de sucesión es un desafío importante en las empresas familiares, se describe como un ajuste de rol mutuo entre el fundador y la próxima generación e implica la participación del fundador, dando lugar al nuevo sucesor. (Collins et al, 2019)

4.5. Resultados

A través del análisis de la información recolectada como es la entrevista a la gerente, la observación de diarios de campo, y la revisión de información primaria y secundaria, se encuentra que:

Con respecto al modelo de los tres círculos encontramos que es un modelo útil para la identificación de juego de roles al definir la empresa familiar como el fruto de los siguientes sistemas: familia, propiedad y gestión, en la panadería Chávez encontramos un equilibrio entre los tres lo que logra que se reduzcan los conflictos.

Estos atributos derivan de la pertenencia a estos tres círculos y están relacionados con roles simultáneos, identidad compartida, historia común de vida, implicación emocional, el lenguaje privado de los parientes, el conocimiento mutuo y la privacidad y el significado de la empresa familiar. En esta empresa están siempre presentes, y el desafío es gestionar dichos atributos para maximizar su efecto positivo y evitar aspectos negativos.

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, al inicio de este tipo de negocios en donde únicamente está el fundador es relativamente sencillo porque la decisión depende únicamente de este, sin embargo cuando los hijos se van incorporando al negocio las decisiones se van haciendo cada vez más complejas y que decir cuando se incorporan más familiares, como pudieran ser, esposas, esposos o primos entre otros, aún se complica más tomar decisiones, como comenta Andrade (2002), los negocios familiares pertenecen a dos sistemas que no siempre son compatibles, el empresarial y el familiar, esto sucede porque se confunden los roles dentro de la empresa, el director general puede ser el fundador, pero también es el papá y en ocasiones el hijo, que es un empleado más puede confundir o aprovecharse de esta situación para manejar esa relación familiar a su conveniencia y no siempre en beneficio del negocio y a esto hay que agregarle los empleados que no son familiares y que se dan cuenta de lo que sucede y como afecta en ocasiones al negocio esa relación familiar. (Lozano, 2017)

La sucesión en la empresa familiar es considerada como una etapa decisiva para su continuidad. Aunque es uno de los tópicos más estudiados, sólo una pequeña proporción de ellas sobrevive a cada transferencia generacional (De la Garza, 2018). En las economías en desarrollo como las latinoamericanas, la generación de conocimiento sobre el tema es significativa dada la

importante proporción de empresas familiares en cada país, y en consecuencia su contribución económica y social. (Sparza, Soto y De la garza, 2018)

En la investigación se observó que la empresa familiar ofrece grandes ventajas competitivas a nivel empresarial, encontramos que existe un sentimiento de apropiación donde están presentes fuertes sentimientos de unión, identificación, sacrificio y compromiso, por lo que los participantes estarán dispuestos a dar todo por la familia y por la empresa generosamente, sin nada a cambio si fuere el caso, pues el activo familiar está en juego, muchas veces las empresas que han pasado de generación en generación, generalmente se encuentra un entusiasmo de la familia en el desarrollo de la misión de la empresa y su continuidad y en esta investigación se prueba ya que la fundadora hasta sus últimos días trabajó en la empresa.

En cuanto a los recursos utilizados para la sucesión es importante entender que en este caso específico la transferencia del poder se ha hecho más por una necesidad de responsabilidad y liderazgo en la empresa, el líder se elige por ser proactivo, generador de ideas, entregado, y sobre todo por el deseo ferviente de seguir contribuyendo a la familia y a los legados de su fundadora, con las costumbres y tradiciones familiares que le han permitido a la empresa familiar panadería Chávez existir 80 años en el mercado.

Sin embargo, autores como Arenas y Rico (2013) afirman que el temor a la ejecución del protocolo familiar por parte de las familias empresarias que no lo tienen está relacionado con el desconocimiento, lo que da cuenta de poca cultura en la sociedad acerca del tema, desconocimiento que deriva en rechazo al cambio, debido a que el protocolo familiar es percibido como un gasto y no como una inversión. Las empresas familiares desconocen la

importancia de este hasta el momento de una crisis familiar, y en muchas ocasiones tratan de implementarlo de manera equivocada.

Actualmente se conserva la tradición de emplear miembros de una misma familia, en las diferentes labores de la panadería, lo cual hace que la *panadería Chávez*, tenga empleados de muchos años, logrando varios de ellos pensionarse en la empresa, en la administración los cargos se hereden de generación en generación, ayudando a que sus recetas se mantengan intactas.

Otro de los grandes retos es romper con el esquema de ser una empresa de economía familiar, para en el mediano plazo convertirse en una mediana empresa, con una mayor participación en el mercado local, regional y nacional.

Son hoy Sandra y Marisol Forero Chávez, nietas de Doña Rosa Delia, las herederas de esta tradición; han incursionado en un negocio forjado por las dos, con el concepto de salón de onces, puesto que este espacio no lo tenía la panadería *Chávez*. El espacio de la cafetería no es el fuerte del negocio, empezaron con esta idea de ampliación del negocio en enero de 2019, conservando algunos de los productos tradicionales y ofertando un nuevo portafolio de productos, con el objetivo de conservar la tradición de sus recetas, generando un servicio de calidad, calidez e innovación y continuando con la construcción de marca, de la tradicional panadería Chávez.

Los factores encontrados según algunos autores revisados son: La oferta de productos, El éxito de mercado, la Comunicación efectiva de las empresas, Relaciones con los clientes, Valores Morales y familiares, La eficiencia de las operaciones, La estabilidad financiera, Competencia de la información de las empresas, continuidad de la tradición y acuerdo entre los familiares.

Con respecto al proceso de sucesión y el protocolo es claro que no es necesario en una empresa tener un protocolo formal o un plan estratégico para ser una empresa familiar exitosa y se comprueba en el estudio de caso, las empresas familiares no siempre necesitan ser empresas con prácticas formales y protocolos, las prácticas tradicionales y guiadas con valores familiares han funcionado en la panadería Chávez.

De acuerdo con Prieto Herrera, (2012) la sucesión es la prueba máxima para las empresas familiares, una vez que la empresa ha sido transformada de un negocio individual a una empresa familiar su continuidad y supervivencia debe ser causa de preocupación para la familia. Por lo tanto, el pasar la empresa de una a otra generación, de manera sana y en condiciones adecuadas, es una meta crucial para diferentes tipos de compañía. (Collins et al, 2019)

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, También 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.

Recomendaciones

Se recomienda a la panadería Chávez conocer y analizar procesos de sucesiones familiares más tradicionales, para que en un futuro próximo le permita a la familia en común acuerdo estudiar la posibilidad de aplicarlo a la empresa familiar.

Anexos

Anexo 1. Los inicios



Anexo 2. La producción actual





Anexo 3. Los empleados









Anexo 4. La gerente



Sandra Milena Forero Chávez

Referencias

- 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).
- Sandoval, J. y Guerrero, E. (2010). Empresas familiares en Colombia: Hacia la construcción de un modelo de gestión comercial. *Revista U.D.C.A Actualidad & Divulgación Científica*, 13 (1), 135-146
- Soto, A. (2013). La empresa familiar en México. Situación actual de la investigación. *Contaduría y Administración*, 58(2), 135-171. doi.org/10.1016/s0186-1042(13)71213-0
- Soto, A. (2019). La sucesión de la empresa familiar: una aproximación teórica. *Revista Cuadernos de administración*. Bogotá (Colombia), 31 (56): 105-136
- Soto, A. (2013). La empresa familiar en México. Situación actual de la investigación. *Contaduría y Administración*, 58(2), 135-171.. Situación actual de la investigación. *Contaduría y Administración*, 58(2), 135-171.
- Soto, A., De la Garza, M., Esparza, J., & San Martín, J. (2015). The influence of family relationships in the succession: a factorial analysis of Mexican enterprises. *Journal of Family Business Management*, 5(2), 238-256. doi.org/10.1108/jfbm-11-2014-0036
- 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 familia Manizaleñas. Universidad Nacional de Colombia. Manizales.

Video https://youtu.be/HBhjej_eA1E

Video https://youtu.be/VN_jZ1P7NxA