



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MENCIÓN: GERENCIA

**LA SUCESIÓN DEL PODER EN LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR
AUTOMOTRIZ DEL MUNICIPIO LIBERTADOR, ESTADO MÉRIDA.**

Trabajo de Grado para optar al título de Magíster Scientiae en Administración

Realizado por:

Liliana Janeth Pamplona Usme

Tutor: Dra. María Auxiliadora Briceño

Mérida, enero de 2020

c.c Reconocimiento

Mérida, 30 de enero de 2020

Ciudadano
Prof. Elvis Núñez
Coordinador de la Sección de Postgrado
Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial
Presente

Por medio de la presente, en mi carácter de tutora del trabajo de grado presentado por la Lcda. Liliana Janeth Pamplona Usme, hago constar que considero que el proyecto titulado: **La sucesión del poder en las empresas familiares del sector automotriz del municipio Libertador, estado Mérida**, reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación por parte del Consejo Académico.

www.bdigital.ula.ve

Sin más a qué hacer referencia, atentamente,



Prof. María Auxiliadora Briceño Barrios
Departamento de Ciencias. Administrativas
Escuela de Administración y Contaduría Pública
FACES-Universidad de Los Andes

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi gratitud a Dios, quien con su bendición llena siempre mi vida de felicidad, y a toda mi familia por estar siempre presente.

Mi profundo agradecimiento a todas las autoridades y personal que hacen vida en el Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial (CIDE) de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Los Andes, por la estancia, la confianza y credibilidad al abrir las puertas y permitir realizar todo el proceso de investigación dentro de este prestigioso núcleo de formación profesional.

De manera especial quiero expresar mi más grande y sincero agradecimiento a mi tutora de tesis Dra. María Auxiliadora Briceño, por la acertada orientación, el soporte y discusión crítica durante todo este proceso, que permitió alcanzar el desarrollo y la culminación adecuada de este trabajo de grado.

Agradezco a la Dra. Fátima León por su inestimable ayuda y paciencia desde el inicio de la investigación, sus aportes a esta tesis han sido de gran relevancia al saber transmitir su amplia experiencia profesional y metodológica, que permitieron un buen aprovechamiento en el trabajo realizado.

Mi más sincero agradecimiento al Dr. Ángel Rodríguez a quien tuve el privilegio de conocer y considero como persona muy sensible pendiente de los aspectos más humanos, transmitiendo entusiasmo y optimismo, brindando su invaluable asistencia y aliento durante esta etapa de vida y desarrollo profesional.

Un agradecimiento muy especial a la MSc. María Marleni Vera García por el apoyo, acompañamiento y confianza aportado a lo largo de este trabajo de grado, así como también, por el interés, motivación y colaboración para culminarlo.

Especial mención merecen todos los profesores del Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial (CIDE) de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Los Andes, quienes con su soporte científico y humano colaboraron en este trabajo de investigación, la enseñanza y el aporte de sus valiosos conocimientos acrecentaron más la carrera profesional, gracias a cada uno de ustedes por su paciencia, dedicación, soporte y afecto.

Finalmente, agradezco a mis compañeros de estudio por la amistad brindada, la comunicación constante, la simpatía, el compartir de alegrías e inquietudes y por el estímulo impregnado para que cumpliéramos nuestra meta en común.

Gracias a todos

Liliana

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de grado principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mi madre, por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional.

A mi padre, por su paciencia, comprensión, amor y constante comunicación sin importar nuestras diferencias de opiniones.

A mi hermana, por compartir momentos significativos conmigo y por siempre estar dispuesta a escucharme y ayudarme en cualquier momento.

A mis compañeros, porque sin el equipo que formamos, no se habría podido lograr esta meta, y a todas las personas que alentaron, asistieron y facilitaron que el trabajo se realizara con éxito, en especial a aquellos que abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

www.bdigital.ula.ve

Gratitud infinita a todos.

Liliana

ÍNDICE GENERAL

	pp.
APROBACIÓN DE LA TUTORA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
DEDICATORIA	iv
ÍNDICE GENERAL	v
ÍNDICE DE CUADROS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xi
RESUMEN	xiii
ABSTRAC	xiv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I EL PROBLEMA	3
1.1. Planteamiento de problema.....	3
1.1.1. Síntesis del problema	10
1.2. Objetivos de la investigación.....	11
1.2.1. Objetivo General.....	11
1.2.2. Objetivos específicos	11
1.3. Justificación de la investigación	12
1.4. Alcance de la investigación	14
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	15
2.1. Antecedentes de la investigación	15
2.2. Bases teóricas.....	18
2.2.1. La empresa y su naturaleza.....	18
2.2.2. Empresas familiares	20
2.2.3. Características de una empresa familiar	21
2.2.4. Tipos de empresas familiares.....	22
2.2.5. Ventajas y desventajas de las empresas familiares	23
2.2.6. La sucesión en las empresas familiares	24
2.2.7. El proceso de sucesión en las empresas familiares.....	27
2.2.8. La planificación del proceso de sucesión en las empresas familiares.	32
2.2.9. Factores de éxito en el proceso de sucesión en las empresas familiares.	33

2.2.9.1. Estructura organizativa de la empresa familiar.....	37
2.2.9.2. Gestión de la sucesión en la empresa familiar.....	39
2.2.9.3. Órganos de gobierno en las empresas familiares.....	41
2.2.9.4. Consejo Familiar.....	42
2.2.9.5. Protocolo Familiar.....	44
2.2.9.6. Valores familiares.....	45
2.2.9.7. Capacitación de los sucesores.....	47
2.2.9.8. Orientación al emprendimiento e innovación.....	48
2.2.9.9. El plan de sucesión.....	50
2.2.10. Estrategia.....	54
2.2.10.1. Estrategias organizacionales.....	54
2.2.10.2. Estrategias que contribuyen al éxito en la sucesión del poder.....	56
2.3. Bases legales.....	57
2.4. Glosario de términos.....	64
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO.....	68
3.1. Tipo y diseño de la investigación.....	68
3.2. Población y Muestra.....	69
3.2.1. Población.....	70
3.2.2. Muestra.....	71
3.3. Técnica e instrumento de recolección de datos.....	72
3.4. Validez y confiabilidad del instrumento.....	73
3.4.1. Validez.....	73
3.4.2. Confiabilidad.....	73
3.5. Técnica de análisis de datos.....	75
3.5.1. Análisis cualitativo.....	75
3.5.2. Análisis cuantitativo.....	75
3.6. Tratamiento de la información.....	75
CAPÍTULO IV RESULTADOS.....	77
4.1. Análisis e interpretación de los resultados.....	77
4.2. Discusión de los resultados.....	111
CAPÍTULO V PROPUESTA.....	113
5.1. Presentación de la propuesta.....	113
5.2. Justificación de la propuesta.....	114

5.3. Objetivo de la propuesta	114
5.4. Diagnóstico FODA de las empresas familiares automotrices.....	115
5.5. Metodología	117
5.6. Desarrollo de las estrategias.....	119
CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	135
6.1. CONCLUSIONES	135
6.2. RECOMENDACIONES.....	136
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	138
ANEXOS.....	147
ANEXO A. Instrumento de recolección de información.....	148
ANEXO B. Validación de instrumento de recolección de información.....	151
ANEXO C. Operacionalización de las variables	152
ANEXO D. Descripción de las variables.....	154
ANEXO E. Validación de cuestionario	157

www.bdigital.ula.ve

ÍNDICE DE CUADROS

	pp.
Cuadro 1. Elementos que conforman la empresa	20
Cuadro 2. Etapas generacionales en las empresas familiares	22
Cuadro 3. Ventajas y desventajas de las empresas familiares	23
Cuadro 4. Principios básicos de la planificación del proceso de sucesión	32
Cuadro 5. Etapas adecuación de la estructura en las empresas familiares.....	38
Cuadro 6. Factores de dirección y gestión en las empresas familiares.....	40
Cuadro 7. Valores en las empresas familiares.	46
Cuadro 8. Factores de éxito en el proceso de sucesión de las empresas familiares.....	53
Cuadro 9. Operacionalización de las variables	66
Cuadro 10. Población en estudio	71

www.bdigital.ula.ve

ÍNDICE DE FIGURAS

	pp.
Figura 1. Etapas del proceso de sucesión en las empresas familiares.....	31
Figura 2. Gestiones fundamentales del plan de sucesión.....	51

www.bdigital.ula.ve

ÌNDICE DE TABLAS

	pp.
Tabla 1. Relación de parentesco con el fundador de la empresa familiar	78
Tabla 2. Dimensión: Número de sucesiones	79
Tabla 3. Generación en la que se encuentra el proceso de sucesión del poder de la empresa	80
Tabla 4. Misión de la empresa	81
Tabla 5. Visión de la empresa	83
Tabla 6. Plan de pensión o jubilación para la persona que cede el poder	85
Tabla 7. Valores empresariales	87
Tabla 8. Plan de sucesión para la continuidad de la empresa familiar	88
Tabla 9. Perfil de selección del sucesor	90
Tabla 10. Comunicación en la empresa familiar	92
Tabla 11. Selección de los líderes dentro del grupo familiar	93
Tabla 12. Equipo de apoyo a la sucesión para la transición de poder	95
Tabla 13. Período de antelación para la decisión de la sucesión de poder	96
Tabla 14. Estructura organizativa de la empresa familiar	97
Tabla 15. Estilos aplicados para la sucesión del poder de la empresa familiar	99
Tabla 16. Órganos de gobierno en la empresa familiar	101
Tabla 17. Consejo Familiar	102
Tabla 18. Protocolo familiar	104
Tabla 19. Capacitación a los sucesores	105
Tabla 20. Acciones para la orientación del emprendimiento e innovación en la empresa familiar	107
Tabla 21. Contribución al plan de sucesión	109

ÍNDICE DE GRÁFICOS

pp.

Gráfico 1. Parentesco familiar con el fundador de la empresa.....	78
Gráfico 2. Sucesiones que se han dado en la empresa familiar.....	79
Gráfico 3. Generación en la que se encuentra el proceso de sucesión del poder de la empresa familiar.	80
Gráfico 4. Misión de la empresa familiar.....	82
Gráfico 5. Visión de la empresa familiar	84
Gráfico 6. Plan de pensión o jubilación para la persona que cede el poder.	86
Gráfico 7. Valores en la empresa familiar	87
Gráfico 8. Plan de sucesión para la continuidad de la empresa familiar.....	89
Gráfico 9. Perfil del sucesor de la empresa familiar	91
Gráfico 10. Comunicación en la empresa familiar.....	92
Gráfico 11. Selección de los líderes dentro del grupo familiar	94
Gráfico 12. Equipo de apoyo a la sucesión para la transmisión del poder de la empresa familiar	95
Gráfico 13. Período de antelación para la decisión de la sucesión del poder de la empresa..	97
Gráfico 14. Estructura organizativa en la empresa familiar.....	98
Gráfico 15. Estilos aplicados para la sucesión del poder en la empresa familiar.....	100
Gráfico 16. Órgano de gobierno de la empresa familiar	101
Gráfico 17. Consejo familiar	103
Gráfico 18. Protocolo familiar	104
Gráfico 19. Capacitación a los sucesores de la empresa familiar	106
Gráfico 20. Acciones para la orientación del emprendimiento y la innovación en la empresa	

familiar.	108
Gráfico 21. Contribución al plan de sucesión en la empresa familiar	110
Gráfico 22. Misión de la empresa	119
Gráfico 23. Misión de la familia	120
Gráfico 24. Visión de la empresa	120
Gráfico 25. Visión de la familia	121
Gráfico 26. Objetivos de la empresa	121
Gráfico 27. Objetivos de la familia	122
Gráfico 28. Organigrama de un consejo familiar.	123
Gráfico 29. Criterios a evaluar para elegir al sucesor.	125
Gráfico 30. Características para elegir al sucesor en la empresa familiar.....	126
Gráfico 31. Proceso de sucesión y atención profesional psicológica.....	128
Gráfico 32. Formación de una sociedad de empresarial en la empresa familiar.....	129
Gráfico 33. Acuerdos en la formación de una sociedad de empresarial en la empresa familiar.....	130
Gráfico 34. Factores que insiden la decisión del fundador a retirarse	131
Gráfico 35. Planificar el logro de una administración interina.	128
Gráfico 36. Organización corporativa de la empresa familiar.	128

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MENCIÓN: GERENCIA

**LA SUCESIÓN DEL PODER EN LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR
AUTOMOTRIZ DEL MUNICIPIO LIBERTADOR, ESTADO MÉRIDA.**

Autora: Liliana Janeth Pamplona Usme
Tutora: Dra. María Auxiliadora Briceño

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo analizar el proceso de sucesión del poder en las empresas familiares del sector automotriz del municipio Libertador, estado Mérida, con la finalidad de contribuir al logro de este proceso perpetuando su continuidad en el mercado empresarial competitivo. La pesquisa se llevó a cabo a través de una investigación de carácter descriptivo, basado en un estudio documental y de campo. Se trabajó la población como muestra censal, en la que se integraron trece (13) empresas familiares concesionarias localizadas en el municipio Libertador del estado Mérida, a cuyos gerentes se les aplicó un cuestionario, a través del cual se obtuvo la información pertinente para el diagnóstico de la investigación que permitió desarrollar el análisis respectivo. De los resultados, se obtuvo que las empresas referidas en un alto porcentaje (77%) se encuentran en su primera generación en el proceso de transición hacia la segunda generación, del mismo modo, se evidenció que estas empresas no cuentan con un plan de sucesión del poder claro y debidamente estructurado que favorezca un proceso sucesorio organizado y planificado, en el que se encuentren presentes todos los factores que aseguren o propendan la continuidad de la empresa familiar automotriz, la cual destaca competencias técnicas y predisposición personal tanto del sucesor como del fundador. Con base en los resultados alcanzados, se procedió a diseñar la propuesta como alternativa de solución a la problemática planteada, la cual consistió en el planteamiento de estrategias organizacionales que contribuyan a alcanzar el éxito en el proceso de sucesión del poder y en la permanencia de las empresas familiares automotrices en el mercado empresarial competitivo.

Palabras clave: Proceso de sucesión del poder, empresas familiares, sector automotriz.

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MENCIÓN: GERENCIA

**THE SUCCESSION OF POWER IN THE FAMILY COMPANIES OF THE
AUTOMOTIVE SECTOR OF THE LIBERATOR MUNICIPALITY, MÉRIDA STATE.**

Autora: Liliana Janeth Pamplona Usme
Tutora: Dra. María Auxiliadora Briceño

ABSTRAC

The present research aimed to analyze the process of succession of power in family companies in the automotive sector of the Libertador municipality, Mérida state, in order to contribute to the achievement of this process by perpetuating its continuity in the competitive business market. The research was carried out through a descriptive investigation, based on a documentary and field study. The population was used as a census sample, in which thirteen (13) concessionary family businesses located in the Libertador municipality of the Mérida state were integrated, whose managers were administered a questionnaire, through which the pertinent information for the diagnosis was obtained. of the investigation that allowed to develop the respective analysis. From the results, it was obtained that the companies referred in a high percentage (77%) are in their first generation in the process of transition to the second generation, in the same way, it was evidenced that these companies do not have a succession plan clear and properly structured power that favors an organized and planned succession process, in which all the factors that ensure or promote the continuity of the automotive family business are present, which highlights technical skills and personal predisposition of both the successor and the founder . Based on the results achieved, the proposal was designed as an alternative solution to the problem posed, which consisted of proposing organizational strategies that contribute to achieving success in the process of succession of power and the permanence of the automotive family businesses in the competitive business market.

Key words: Power succession process, family businesses, automotive sector.

INTRODUCCIÓN

A nivel mundial, las empresas familiares se encuentran entre las organizaciones que más contribuyen a la economía de los países, ya que tienen una participación importante en la actividad empresarial, así como en la generación y creación de nuevos empleos; grandes organizaciones profesionales y globales se han formado y constituido como empresas familiares. En este orden de ideas, las expectativas para el futuro parecen ser optimistas, ya que se espera que sigan desempeñando un papel clave en la economía gracias a su flexibilidad, agilidad en la toma de decisiones y preocupación constante por la calidad de los productos y servicios que generan.

En Venezuela no parece haber excepciones, pues las empresas familiares son el motor fundamental de la economía, igual que como lo son a nivel mundial. Sin embargo, a pesar de comenzar con mucho éxito, señalan Omaña y Briceño (2013) que “la gran mayoría de los líderes de las empresas familiares, aunque desean que en el futuro la empresa siga estando bajo el control de la familia, los hechos indican que pocas sobreviven a la transición de generaciones” (p.295); es decir que, en la mayoría de los casos tienden a disminuir su eficiencia y se desvanecen en el momento de la sucesión del poder.

Es precisamente en este período de transición, en el que reside la importancia de comprender su comportamiento; dado que la fase de sucesión confiere a la empresa familiar una característica especial que la diferencia de cualquier otro tipo de modelo comercial. Esta característica es su trayectoria o continuidad a lo largo de varias generaciones de propietarios miembros de una familia. Esta característica constituye una fuente de ventaja competitiva ya que la orientación a largo plazo de los negocios de familia hace que estos trabajen durante mucho tiempo con los mismos equipos de gobierno y las mismas prácticas de dirección (Anderson, Mansi y Reeb, 2003; Kets de Vries, 1993). Esta práctica genera ventajas tales como: incremento de confianza, reputación y compromiso hacia sus dueños y, en consecuencia, disminución de costos de transacción, entre otras ventajas. Sin embargo, por su propia condición de perpetuarse en el tiempo, también son fuentes de numerosas dificultades y conflictos derivados de una complejidad emergente de sistemas superpuestos con una marcada diferencia en sus funciones, reglas, roles y contextos.

En ese sentido, de acuerdo con los anteriores planteamientos, a través de los datos aportados por las empresas que integraron la muestra en estudio, se construye la matriz FODA, que arroja debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas; las cuales, se cruzan y derivan en estrategias, que se plantean finalmente como acciones o recomendaciones, garantizando mecanismos y estructuras, que contribuyen a estabilizar y formalizar las relaciones entre los sistemas familiares y la empresa. En este contexto, se propuso una investigación dirigida a analizar el proceso de sucesión del poder en las empresas familiares del sector automotriz del municipio Libertador, estado Mérida, contribuyendo así al éxito de este proceso y facilitando la supervivencia en el tiempo.

Para su desarrollo el trabajo se estructuró de la siguiente manera:

Capítulo I: en el que se desarrolla el planteamiento y formulación del problema, seguido de las preguntas, objetivos, justificación y alcances de la investigación.

Capítulo II: incluye el marco teórico en el que se ubican los antecedentes y las bases teóricas que fundamentaron la investigación; así mismo, se incluyen en este apartado los sustentos y aspectos legales, el glosario de términos y la matriz de la operacionalización de las variables en estudio.

Capítulo III: referido al marco metodológico, que incluye el tipo y diseño de la investigación, la determinación de la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, la validez y confiabilidad del instrumento, las técnicas de análisis de datos y el tratamiento y procesamiento de la información.

Capítulo IV: se incorporaron los resultados obtenidos del trabajo realizado, con sus respectivos análisis e interpretaciones.

Capítulo V: se construyó la propuesta que se plantea como alternativa de solución al problema planteado.

Por último, se sintetizaron las conclusiones a las que se llegó una vez culminado el análisis de resultados y dando respuesta a los objetivos propuestos, todo lo cual permitió plantear las recomendaciones; finalmente, se incorporan las referencias bibliográficas y los anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

Una organización es una creación social, establecida con una misión, visión y unos objetivos definidos, para lo cual se concentran los esfuerzos y recursos, ya sean estos lucrativos o solidarios y sociales (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996). A su vez, sus miembros comparten intereses similares y trabajan en la obtención de objetivos comunes.

Así mismo, una organización supone una conjugación entre su ambiente interno y externo (y en este último, coexiste y compite con otras organizaciones). Internamente de acuerdo con Robbins (2004), coinciden y se suceden fenómenos, individuos o situaciones que dan lugar a estructuras, hechos y acciones que generan una dinámica que les caracteriza, la cual viene a definir su dinámica organizacional.

Esa dinámica es un elemento esencial que debe tomarse en cuenta para el funcionamiento óptimo de las empresas, ya que, como refiere la perspectiva de Hellriegel y Slocum (2009), ha adquirido importancia y es útil para describir el funcionamiento de las diversas partes de una entidad, sus miembros y su eficiencia particular. Ahora bien, esta dinámica organizacional tiene especiales matices, principalmente las relacionadas a la estabilidad del empleo que se privilegian por la continuidad, afecto y confianza, con independencia del tamaño y suelen tener unión de intereses como familia cuando se trata de empresas familiares. Por otra parte, los trabajadores, por cuenta propia que operan en régimen de autónomos, constituyen el umbral de las potencialidades de una empresa; dada la transcendencia de este tipo de organizaciones, es tema de particular atención por importante número de investigadores.

Al respecto Bork, Jaffe, Lane, Dashew y Heisler (1997) afirman que “una empresa familiar es una sociedad en la cual dos o más miembros de una familia comparten, o en un futuro inmediato compartirán su propiedad y la administración” (p.11). Ratificando lo precedente, Grabinsky (2000) indica, que la empresa familiar es aquella entidad cuya propiedad, dirección y control de las operaciones está en manos de una familia, sus miembros toman las decisiones básicas, estratégicas

y operativas asumiendo por completo la responsabilidad de sus acciones. En tal sentido, se entiende que este tipo de asociación, es donde el capital y la gerencia están a cargo de un núcleo familiar o en algunos de los casos la mayoría de las acciones les pertenecen, razón por la cual mantienen el control de las mismas (Neubauer y Lank, 2003). Adicional a estos planteamientos, la dinámica diferenciadora de las empresas familiares, se relaciona con la propiedad, la dirección y el control por la familia, en las cuales la vocación de continuidad generacional a través de la sucesión, contribuye a perpetuar la empresa en el mercado (Galve, 2002).

Las empresas familiares constituyen un sector importante en la economía mundial y por tanto de cualquier país, pues un alto porcentaje de las empresas que existen en diferentes rubros son de carácter familiar, siendo la estructura empresarial más numerosa en todo el mundo; dando evidencia de esto los siguientes porcentajes: en España, el 89% de las empresas son de carácter familiar, representan el 57% del Producto Interno Bruto (PIB) y el 67% de empleo privado; en la Unión Europea ocupa el 60% sobre el total de empresas, aportando al empleo un 25% y en Estados Unidos, el 80% domina el entramado empresarial, generando el 50% del empleo privado. Retomando los datos estadísticos dichas asociaciones forman la espina dorsal del desarrollo económico al representar el 90% del parque empresarial y contribuir con el 50% del PIB y el empleo (Instituto Empresa Familiar y la Red de Cátedras de Empresa Familiar, 2016).

Así mismo, Amat (2005) enfatiza que estudios realizados en Europa, Estados Unidos y América Latina confirman que las empresas familiares llegan a conformar el 70% y hasta el 90% del total de las empresas de un país. Apoyando estas cifras referenciales, una estadística aportada por Pernía (2011) refiriendo datos de la firma consultora internacional Price Waterhouse Coopers (PWC), señala que mientras en los países desarrollados entre el 60% y el 70% de las empresas tienen carácter familiar, en América Latina esa proporción aumenta al 90%; tomando en cuenta el hecho que éstas funcionan en múltiples sectores de la economía, entre las cuales se pueden mencionar en el ámbito mundial a las industrias de automóviles Renault, Fiat y Ford, la fábrica de neumáticos Michellin y otras de diversos ramos como Motorola, Marriot, Levi-Strauss, Cargil, GAP, Benetton, Jonson, McGraw.Hill, entre otras.

Por su parte, Escalona (2008) indica que en Venezuela las empresas familiares de cualquier ramo productivo constituyen cerca del 80% del sector privado, teniéndose como referencia de empresas

familiares a nivel nacional, las industrias de plástico Selva, la empresa alimenticia Alfonso Rivas y Cía., medios de comunicación social impreso tales como el Nacional, El Carabobeño, El Siglo y El Impulso, entre otros. De igual forma Salazar, De Lucia y Aure (2011), argumentan que el porcentaje de este tipo de empresas es aún mayor, ascendiendo hasta un 91,50% según resultados obtenidos.

Ahora bien, a nivel regional, particularmente en el estado Mérida, estudios realizados por Omaña y Briceño (2013), aportan cifras que resaltan algunas organizaciones familiares representadas en un 74%; entre las que se encuentran inmobiliarias, hotelorías, restaurantes, heladerías, centros comerciales, constructoras y otros rubros importantes. Es decir, pequeñas y medianas empresas que han ido incorporándose a la economía regional ampliando la misma con sus productos y aportes, proporcionando al ciudadano un abanico de posibilidades en el consumo diverso, permitiendo cubrir sus necesidades y preferencias.

Por otra parte, las empresas familiares generan una serie de valores subjetivos y objetivos, de políticas y decisiones, además de una cultura propia que constituye su razón de ser, están arraigadas en el sentido de pertenencia de la familia, en el deseo de que la propiedad y la sucesión se mantenga en manos de la misma; destacándose especialmente la existencia de una historia y un patrimonio económico que es común a los miembros de la familia (Felairán, 2005).

Los objetivos de este tipo de empresa están centrados en la prosperidad del negocio, la armonía familiar y el bienestar de cada uno de ellos. De igual forma para Hernández y Galve (2002), la propiedad y el control familiar de la empresa, favorecen la búsqueda de la creación de valor y el deseo de supervivencia de esta, incrementan el grado de compromiso, sacrificio y lealtad de los miembros familiares con respecto al negocio y permiten una reducción de los costos en la unidad familiar.

Sin embargo, se observa que aun cuando la creación o constitución de este tipo de empresa de índole familiar, se hace con fines muy concretos y particulares por poseer dimensiones diferenciadoras como la propiedad, la participación en el poder de gobernar y la vocación de continuidad, existen algunas situaciones que pueden originar disfunciones en la organización. Se tiene, no obstante, según Piñango (2006) que, en cuanto a su funcionalidad, coexisten ciertos escenarios que consiguen ocasionar trastornos en la organización. Características tales como el

arraigo y la tradición familiar, valores, creencias, cultura y toda una serie de elementos subjetivos, creando un estrecho vínculo con la familia que influye de forma positiva o negativa en la actividad de la organización, hecho que no ocurre en otro tipo de empresa.

Al mismo tiempo, la excesiva centralización en la toma de decisiones de los socios originarios sobre la empresa, limita la participación del resto de los integrantes del núcleo familiar, lo que produce tensiones y hasta conflictos, no solo en la organización sino también en el seno del grupo familiar (Rodríguez, 2010). Esta situación conlleva implicaciones adversas a las cotidianas, como poca participación, desinterés y desmotivación que pueden demostrar algunos integrantes de la familia ante el manejo, conocimiento y compromiso con la organización, lo que puede causar dificultades para el fundador de la empresa al estimar el delegar funciones, labores y responsabilidades en otra persona que podría ser su sustituto a futuro.

En este contexto, un aspecto primordial que debe ser considerado es la sucesión de la empresa, lo cual permite garantizar la trascendencia de la sociedad a través de la familia. Adicionalmente Araya (2012) afirma, que el proceso de sucesión constituye un aspecto crucial en la empresa familiar, pues viene a garantizar su permanencia y crecimiento en el mercado, a través de la continuidad. Es posible que dicha continuidad se encuentre sujeta a los ciclos de la familia, lo cual puede obstaculizar la renovación sistemática y permanencia de la organización.

Siguiendo las características anteriores Pérez y Gisbert (2012) comentan, que en muchos casos puede incluso existir una coincidencia entre el último período activo del fundador, el envejecimiento de la estructura organizativa y la maduración tanto del producto como del mercado. Ello se suscita especialmente en un gran número de empresas familiares donde predominan estructuras organizativas centradas en el fundador o líder, con reducida formalización de los sistemas de planificación y control; no obstante, estos procesos pueden incrementar o disminuir proporcionalmente según el tamaño de la empresa.

En este orden de ideas, investigadores de la empresa familiar (Araya, 2011; Gallo, 1995; Handler, 1989; Leach, 1993; Ussman 2004), coinciden en señalar que uno de los principales problemas relacionados con la sucesión, es la falta de planificación dentro de la misma, debido a la notable resistencia de los fundadores a su retirada y a ceder, tanto su protagonismo como el poder.

A este respecto, Gallo (1997) complementa que la ausencia de programas de formación e incorporación de sucesores para facilitar el proceso de transición, traspaso o sucesión de poder y la posible resistencia del líder actual a asumir la necesaria renovación estratégica y organizativa, resultan relevantes y son pertinentes, pues afectan de manera considerable los procesos de sucesión en las empresas familiares. En este sentido Álvarez (2004) agrega, que la mayoría de las empresas familiares son regidas por empresarios autoritarios que ejercen considerable poder como resultado de sus características personales, lazos de parentesco y habilidad para procurarse influencia y prestigio dentro de la organización. La entidad es administrada, respetando los intereses familiares y la tradición sobre todo lo demás; esto incluso, puede experimentarse en casos en los cuales la propiedad está distribuida en varios accionistas familiares, pero cuando aún, reposa en el fundador activo la dirección organizacional.

Estas aseveraciones no arrojan condiciones favorables para la gestión de la empresa familiar; por el contrario, suponen una acentuada tendencia a la persecución de fines personales y posturas disipadas. Según lo reseñado, Drucker (1993) exalta una directa vinculación del ejercicio del poder con grandes fallas de espíritu, comunicación, de estructura y de moral, afirmando que los peores ejemplos de espíritu pobre se encuentran habitualmente en el pequeño negocio dirigido por un dictador que no tolera oposiciones y que insiste en tomar solo, todas las decisiones, lo que provoca conflicto como efecto.

En este marco, Husenman (1998) advierte, que en la empresa familiar se produce una tendencia al control centralizado, un conflicto de roles en el ejercicio de los cargos, una dirección emocional y una fuerte resistencia al cambio. En consecuencia, se manifiesta una imagen negativa del poder, al influir en la toma de decisiones en las organizaciones familiares, lo que puede llegar a desviar los objetivos y propósitos organizacionales, ya que una dirección efectiva, demanda comunión con el poder relacionado a la capacidad gerencial, en la consecución de los propósitos para los cuales fue fundada.

En tal sentido, una proporción significativa de referencias en torno al fenómeno, apuntan hacia disfunciones organizacionales derivadas del uso del poder en las empresas familiares; tal como lo certifica Martínez (2005), “en las empresas familiares se suscitan relaciones de poder asimétricas con efectos disfuncionales en la gestión organizacional” (p.222). Por cuanto, pese a la existencia de

estructuras organizativas, en este tipo de empresas prevalecen en gran medida relaciones informales de poder propiciado por el nexo familiar, debido a que la condición “familiar” en un empleado, constituye una robusta fuente de poder.

Además, la planificación de la sucesión en la mayoría de las empresas familiares, se encuentra inhibida por la resistencia de quien detenta el poder, ante el temor a perderlo o por el rechazo de los involucrados a la potencial generación de luchas de autoridad a desencadenarse durante el proceso de transferencia del mando (Gallo, 1998). Así mismo, la carencia de confianza del fundador en los potenciales sucesores, también puede convertirse en un factor condicionante en el proceso de sucesión. Por lo que Weber (1997), sugiere el hecho de conocer el poder como fenómeno empresarial y sus significados, explicado a partir del entramado de relaciones suscitadas en el escenario objeto de análisis, implicando identificar su naturaleza, comprender los mecanismos de interacción entre sus elementos e interpretar sus efectos sobre la dinámica organizacional, lo que se constituye en insumo para intervenir en la continuidad de la empresa.

En ese orden de ideas, desde el enfoque de Ibarra (2000) sobre la planificación de la sucesión del poder, advierte, que la falta de preparación de los sucesores tanto emocional como profesional, ocasiona colapso en la organización ante una sucesión no controlada, como en el caso de la desaparición física del fundador. Lo que corrobora Goyzueta (2013), cuando plantea que la escasa planificación, puede llegar a incidir en la quiebra de la organización, en la incorporación de nuevos socios no familiares, perdiéndose el control en la gestión, causando la venta de la empresa o sucesiones muy traumáticas y conflictivas, sin dejar de mencionar las pugnas y rivalidades que se suscitan entre los familiares.

Es evidente entonces que las empresas familiares, sobre la base de los anteriores señalamientos, suelen pasar por diversas circunstancias conflictivas en cuanto a la sucesión del poder. De acuerdo con Salazar, De Lucia, y Aure (2011) todo parece indicar que, en Venezuela, este tipo de empresas no se han preocupado de enfrentar estos problemas, si se considera el bajo porcentaje de sobrevivencia (4,76%) de empresas cuya creación data de la década 1960-69. Un dato adicional en este sentido, es que solo el 28,57% fueron fundadas entre los años 2000 y 2010. El estudio de estos autores también señala datos donde se estima que más del 30% de las empresas familiares sobreviven hasta la segunda generación, y solo cerca del 13% llegan hasta la tercera generación,

puesto que el 91,6% de las empresas venezolanas no tiene un proceso estructurado de sucesión generacional, argumentando a su vez, que 47% de las compañías de grupos parentales que opera en el país es aún manejado por sus fundadores.

Sin embargo, dada la importancia de este tipo de empresas para la economía del estado Mérida, que en ausencia de datos macroeconómicos por la falta de reportes oficiales, en su contribución al PIB municipal, se mide con base al número existente en el municipio, sustentado en investigaciones previas como la desarrollada por Omaña y Briceño (2013), quienes reportaron que para esta región este tipo de empresa de propiedad familiar, constituye un 70% del total de las empresas regionales; pese a esto, poco se ha indagado sobre el proceso en sucesión de las empresas familiares del sector automotriz, convirtiéndolo en un punto de partida para el desarrollo de una investigación sobre este tópico específico. Así mismo, determinar la existencia de su predominio en el mercado automotriz, aspectos de su dinámica organizacional y de gestión en la sucesión del poder, merecen ser estudiados, pues aportan información que debe acompañar la toma de decisiones en toda organización familiar como clave de su éxito.

En el municipio Libertador del estado Mérida, las empresas del sector automotriz se ubican en la clasificación de compañías anónimas de propiedad familiar (Silguero, 2012). Este sector reporta un valioso beneficio para la sociedad local, por ser generadora de empleo y contribuir en la construcción de toda una industria conexas de componentes y talleres, que históricamente han dinamizado tanto la economía general del país como del estado, constituyendo un efecto multiplicador en otros sectores económicos. En este sentido, Bracho (2013) argumenta que las empresas automotrices tienden a formularse con visión de ser concesionarios líderes de Venezuela, reconocidos por la exclusividad en la atención, la calidad de los productos o servicios que ofrecen, logrando el entusiasmo, la satisfacción, la fidelidad de sus clientes, además de la rentabilidad, permanencia en el mercado, a través de la mejora continua en las operaciones.

Las empresas del sector automotriz, específicamente los concesionarios, son organizaciones con características muy particulares dedicadas a ofrecer una exclusiva asistencia a través de la comercialización de partes, accesorios, fabricación de piezas, ventas de vehículos y servicio automotriz, buscando de manera continua la excelencia en la atención del público meta (Bracho, 2013). Estas organizaciones familiares según Silguero (2012) de capital privado, deberán mantener

un equilibrio, a fin de que se logren los objetivos sin consecuencias negativas y relevantes, evitando una sucesión traumática que conlleve a pérdidas de recursos, clientes, publicidad, cierre de la empresa, entre otros, con la finalidad de favorecer la permanencia, el crecimiento y productividad de la entidad en el largo plazo.

1.1.1. Síntesis del problema

Las empresas familiares son las organizaciones más predominantes en el mundo empresarial, poseen características que las distinguen de las demás empresas como: 1. la estructura de la propiedad, donde la familia controla la mayoría de los derechos políticos o acciones de la empresa, 2. la dirección del negocio, en el que uno o varios miembros de la familia dedican toda o una parte significativa de su vida a laborar y dirigir la empresa, y 3. la continuidad del poder o intensidad manifiesta de los dueños de perpetuar la propiedad del negocio para futuras generaciones familiares, incorporándose a la empresa al menos la segunda descendencia de la dinastía familiar. Sin embargo, estas unidades familiares enfrentan desafíos para su continuidad y supervivencia en los cambios generacionales, lo que las hace más vulnerables en su esperanza de vida. En este sentido, la continuidad se asegura, entre otras formas, a través de la sucesión del poder, y la sucesión se garantiza, a través de su planificación. Ninguna de estas formas de gestión empresarial asegura un éxito total, pero son maneras de acercarse a él. Las empresas familiares de Mérida objeto de estudio, no escapan a esta realidad, según muestras registradas en los resultados cuantitativos recolectados en este trabajo. Por tanto, se considera oportuno proponer estrategias que ayuden a solucionar la problemática encontrada y contribuyan a prolongar su continuidad en el mercado.

A partir de los señalamientos precedentes y para dar cumplimiento a la ejecución de la presente investigación, se formula la siguiente interrogante principal:

¿Cómo es el proceso de sucesión del poder en las empresas familiares del sector automotriz del municipio Libertador, estado Mérida?

De la anterior interrogante propuesta, se derivan las siguientes:

¿En qué etapa del proceso de sucesión del poder se encuentran las empresas familiares del sector automotriz del municipio Libertador, estado Mérida?

¿Cuál es la situación de la planificación del proceso de sucesión del poder en las empresas familiares del sector automotriz del municipio Libertador, estado Mérida?

¿Qué factores han contribuido al éxito en la sucesión del poder en las empresas familiares del sector automotriz del municipio Libertador, estado Mérida?

¿Cuáles estrategias organizacionales garantizarán la prosecución de la sucesión del poder y la permanencia de las empresas familiares del sector automotriz del municipio Libertador, estado Mérida?

Dichas interrogantes conllevarán a buscar la respuesta a través de la presente investigación, referida al análisis de las implicaciones del proceso de sucesión del poder en empresas familiares del sector automotriz localizadas en el municipio Libertador del estado Mérida, en la búsqueda de estrategias organizacionales que propendan al compromiso y la prosecución de estas organizaciones en miembros del núcleo familiar; así como su permanencia en el mercado productivo.

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1. Objetivo general

Analizar el proceso de sucesión del poder en las empresas familiares del sector automotriz del municipio Libertador, estado Mérida.

1.2.2. Objetivos específicos

1. Identificar las etapas del proceso de sucesión del poder en la que se encuentran las empresas familiares del sector automotriz del municipio Libertador, estado Mérida.

2. Diagnosticar la situación de la planificación del proceso de sucesión del poder en las empresas familiares del sector automotriz del municipio Libertador, estado Mérida.

3. Determinar los factores que contribuyen al éxito en el proceso de sucesión del poder en las empresas familiares del sector automotriz del municipio Libertador, estado Mérida.

4. Proponer estrategias que coadyuven en el proceso de sucesión del poder, contribuyendo en la permanencia de las empresas familiares del sector automotriz del municipio Libertador, estado Mérida.

1.3. Justificación de la investigación

La empresa familiar ha adquirido importancia a través de la historia empresarial, en el campo económico, político, social y productivo en general, constituyéndose en un fenómeno social y económico complejo dentro del estudio de la dinámica de las organizaciones empresariales. En este sentido, es pertinente el abordaje de investigaciones objetivas y científicas, sobre todo en los procesos que dentro de estas se generan y que implican un entorno potencialmente complicado debido a los nexos que envuelve la familia y los negocios. Realidades de naturaleza yuxtapuesta, debido a que la familia se orienta por la emocionalidad de tipo afectiva y la empresa por la racionalidad.

Partiendo de lo antes expuesto, resulta importante llevar a cabo un estudio que permita conocer objetivamente, la problemática inmersa en el proceso de sucesión del poder en empresas familiares del sector automotriz localizadas en el municipio Libertador del estado Mérida.

Adicionalmente, esta investigación proveerá de un acopio de fundamentos teóricos, prácticos en administración y dinámica organizacional, en conjunto con la metodología de la investigación científica, para explicar la esencia del poder, su dinámica e implicaciones en la empresa familiar y lograr un análisis. Además del aporte de estrategias organizacionales que favorezcan los procesos de sucesión del poder en los que se encuentran inmersas las empresas familiares del sector automotriz del municipio Libertador, estado Mérida, contribuyendo a la permanencia de dichas empresas, dando respuesta a la problemática detectada para el presente estudio.

En el mismo orden de ideas, la investigación adquiere un valor teórico ya que se dirige a los administradores que llevan a cabo procesos en estas empresas familiares, en su actualización y capacitación en cuanto al tema acotado, incrementando su conocimiento. Dejándose a su vez, documentada la información para quienes deseen profundizar e incursionar en nuevas temáticas o espacios de indagación, para la integración de esfuerzos que se relacionan directa o indirecta con la empresa familiar, como punto de partida del presente estudio para futuras investigaciones.

Desde el punto de vista social adquiere relevancia la presente investigación por cuanto se destaca, que la empresa familiar además de generar un gran impacto económico a nivel regional, se constituye en ente del mantenimiento de la cohesión social. El origen más antiguo de las

organizaciones empresariales se asocia a la familia, debido al requerimiento de satisfacer las necesidades económicas, que es sin duda, una de las funciones primarias de estos núcleos familiares. Siendo esto un aspecto que propician los proyectos empresariales emergentes de una idea, sueño o necesidad de uno o varios de sus integrantes y que a su vez generan empleos y crecimiento económico en su contexto.

De manera que, el hecho de estudiar este fenómeno social a partir del entramado de relaciones entre los actores sociales involucrados, puede constituirse en cimiento para explicar el comportamiento de otras dimensiones en el contexto de la empresa. Además, se convertirá en un producto colectivo valioso para las empresas que conformarán la muestra en estudio, que requieran de guía, orientación y herramientas en estos procesos organizacionales.

Sobre las implicaciones prácticas del estudio, es relevante puesto que a través del mismo se aportarán lineamientos, modelos teóricos y se recomendarán estrategias organizacionales donde los beneficiarios inmediatos, serán directamente los involucrados en la muestra. En la presente investigación se encuentran fundamentos sobre la naturaleza y dinámica en el contexto de la sucesión del poder en empresas familiares de diversos rubros, específicamente del sector automotriz, que coadyuvarán a la continuidad de este tipo de empresa garantizando la productividad local y nacional a través de su permanencia, crecimiento y generación continua de empleo.

Además, la relevancia metodológica recae en que estos métodos de investigación tienen como característica el análisis y la interpretación del significado que las personas dan a las acciones y a su utilización a través del comportamiento. Pesquisa registrada en los instrumentos de recolección de datos que aportarán insumos para el análisis e interpretación de la información recabada, y que permitirán conocer y determinar la realidad encontrada en los contextos particulares y grupales de la dinámica organizacional en estudio. Siendo los involucrados quienes interactúen en los entornos concretos y participen en él y de los procesos que se pretenden analizar en la sucesión del poder de las empresas familiares del sector automotriz localizadas en el municipio Libertador, estado Mérida.

Y, por último, este trabajo de investigación brindará un aporte al conocimiento, al puntualizar estrategias organizacionales del proceso de sucesión como coadyuvante del éxito en la continuidad de la organización, pudiendo extender su estudio a otras ramas de la economía a fin de indagar en

experiencias administrativas de las empresas familiares. Adicionalmente, representa una fuente de consulta para fundadores y alta gerencia empresarial interesados en el tema. El presente estudio se enmarca dentro de la línea de investigación de dinámica organizacional e innovación del Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Los Andes.

1.4. Alcance de la investigación

El trabajo de investigación, tuvo como objetivo analizar las implicaciones del proceso de sucesión del poder en empresas familiares del sector automotriz. Dicho estudio, se llevó a cabo específicamente en el municipio Libertador del estado Mérida de Venezuela; la recolección de datos y demás aspectos relacionados con la información aquí contenida fueron documentados durante el período 2016 - 2019.

www.bdigital.ula.ve

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Una vez definido el planteamiento del problema y precisado el objetivo general y los objetivos específicos que guían la investigación, se requiere definir los aspectos teóricos que sustentaron el estudio en cuestión. En consecuencia, en el presente capítulo se plasman los aspectos teóricos y conceptuales que apoyaran la investigación.

Considerando el carácter teórico-práctico del proceso de búsqueda del conocimiento, el propósito de este capítulo es situar al problema objeto de estudio dentro de un conjunto de conocimientos que orienten la búsqueda y ofrezcan una conceptualización adecuada de los términos utilizados, a fin de manejarlos y convertirlos en acciones concretas.

El mismo será estructurado de la siguiente manera: antecedentes de la investigación, bases teóricas, bases legales y definición de términos básicos.

2.1. Antecedentes de la investigación

Entre los antecedentes al presente estudio, se encuentra el desarrollado por Rossignoli (2016), titulado “La Sucesión en Empresas Familiares y el Comportamiento de los Empleados”, cuyo objetivo consistió en analizar la sucesión generacional en empresas familiares y su efecto en el comportamiento de los empleados, considerando tres formas de realizar cambios en la organización y destacando la importancia de promover el liderazgo, para reducir la resistencia al cambio.

La metodología aplicada fue de enfoque cualitativo, enmarcada en un proceso inductivo, que le permitió profundizar en el estudio las siguientes variables: (a) empresas familiares, (b) comportamiento organizacional, y (c) sucesión familiar, demostrando su riqueza interpretativa y contextualización en su entorno. Para lo cual, llevó a cabo etapas relacionadas a acciones para profundizar en el problema de investigación; sin embargo, la tarea de observar y analizar los datos, fue permanente, y a través de ésta, logró profundizar mediante la observación en el ambiente interno y estructura de la empresa en estudio. Estos elementos fueron importantes para el análisis, pues le permitieron corroborar que son los que garantizan la continuidad de las organizaciones,

promoviendo un clima laboral acorde a las expectativas de los involucrados, motivando su desempeño y compromiso organizacional.

A través de los resultados obtenidos, concluyó que es posible crear ambientes favorables, promoviendo cambios, con un líder que trascienda en el tiempo. Además, logró determinar que a medida que las organizaciones han ido reestructurándose para competir de manera más eficaz y eficiente, han encontrado en los equipos la mejor forma de utilizar los talentos de los empleados, de ahí que la gerencia asimiló que los equipos, son más flexibles y responden mejor a los eventos cambiantes. Así mismo, la responsabilidad compartida y la complementación de las habilidades, es otra de sus características; sin embargo, cuando se realizan procesos de sucesión en las empresas, existe la tendencia de crear equipos con pocas personas, pues a menor número de integrantes se obtiene mayor cohesión, compromiso y responsabilidad entre sus miembros. De ahí que muchos gerentes y/o fundadores crean equipos y sub equipos para tareas específicas como estrategia de desarrollo, obteniendo altos niveles de desempeño laboral.

La investigación antes referida involucra elementos relacionados con el presente proyecto, como la problemática estudiada y los referentes teóricos utilizados en cuanto a empresas familiares, sucesión en empresas familiares y comportamiento organizacional, en la garantía de la continuidad de este tipo de asociaciones, aspectos relevantes que relaciona dichos estudios. De igual manera, se observó que obtuvo resultados concretos, que es lo que se espera alcanzar también a través de lo indagado, para proponer soluciones factibles a seguir en la consecución de los objetivos planteados para la existente pesquisa.

Dentro de estos estudios, se expone el de Aíra (2016), titulado “La Sucesión Exitosa”, quien planteó un objetivo general para establecer las características requeridas para la sucesión exitosa en empresas familiares del estado Carabobo. La metodología, la fundamentó en la indagación exploratoria y descriptiva, apoyada en un esquema de investigación cualitativa empleando la entrevista como instrumento de recolección de información. Para lo cual, incluyó como muestra, las empresas familiares del estado Carabobo, utilizando como criterio de selección que los entrevistados pertenecieran a las empresas familiares, formaran parte de la 2ª generación y que la empresa tuviera quince (15) años o más de funcionamiento, además de que la empresa familiar se ubicara en la etapa de expansión-formalización.

A través de los resultados, pudo constatar que la empresa familiar está en manos de personas con lazos familiares directos, 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, lo que les ha permitido mantenerse en el mercado y ser altamente competitivos. Sugiriendo a su vez, que son los indicadores para la clave del éxito en las empresas familiares.

Con referencia al estudio precedente, el mismo se relaciona con la investigación actual, ya que el autor indagó en la necesidad de lograr establecer las características requeridas para una sucesión exitosa en empresas familiares, variable inmersa también en el presente estudio, ya que se aspira a determinar los factores que contribuyen al éxito en la sucesión del poder en este tipo de empresas; con lo que se corrobora, que dicha investigación posee variables e indicadores involucrados con este proyecto. Así como en el tipo de metodología y las técnicas de recolección de la información que permitieron establecer el aporte pertinente para dar solución al problema encontrado.

Finalmente, se expone el estudio desarrollado por Ramírez (2014), titulado "Proceso de sucesión en empresas familiares. Caso de estudio: Empresa de purificadores de agua". Investigación dirigida a comprender las dinámicas en contextos singulares, combinando distintos métodos para la recogida de evidencia cualitativa y cuantitativa, sobre una empresa familiar dedicada a la venta de purificadores de agua, con más de 30 años de experiencia y que tiene el reto de crear procesos de sucesión organizados.

A través del estudio logró determinar el proceso de sucesión en las empresas familiares. Para lo cual, aplicó como técnica un cuestionario a una muestra conformada por los socios, gerentes y empleados en un total de 28 sujetos. Con los resultados obtenidos, concluyó que, en el mundo empresarial, es muy común escuchar de las empresas familiares, de hecho, se considera que esta es una de las principales fuentes de creación de empresas, detectándose que el 95% de las empresas de los países capitalistas son familiares. Siendo así, como muchas de las grandes empresas que hoy existen, han iniciado, siendo pequeñas empresas familiares y han logrado alcanzar una posición importante dentro de los sectores en los que se desempeñan, logrando traspasar fronteras y alcanzar el éxito.

Sin embargo, encontró que no todas las empresas tienen la misma suerte, ya que no siempre planifican sus procesos de sucesión para poder continuar a través de los años en el mercado y llegar a una segunda generación e incluso a una tercera. Lo que le permitió, derivado de las deficiencias encontradas y con el fin de brindar un apoyo a la empresa objeto de análisis, diseñar una propuesta de solución que comprende una guía para ejecutar el proceso de sucesión en empresas familiares.

En este sentido, el trabajo de investigación citado es vinculante con el presente trabajo debido a que ambos comparten conceptos y teorías aplicadas en esta investigación, además de reflejar aspectos metodológicos como el tipo de investigación y los instrumentos de recolección de información, comunes en estos estudios, razón por la cual, se tomó como antecedente al presente estudio. Es de hacer resaltar que las investigaciones antes mencionadas, han sido seleccionadas minuciosamente, ya que las mismas muestran indicadores que se vinculan directamente con el presente estudio, sustentando implícita y claramente la misma.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. La empresa y su naturaleza

Para Chiavenato (2012) la empresa "es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos" (p.18). En estos términos, la empresa es una organización social por ser una asociación de personas para el desarrollo de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social. Es la empresa una organización social que realiza un conjunto de actividades y utiliza una gran variedad de recursos: financieros, materiales, tecnológicos y humanos, para lograr determinados fines, como la satisfacción de una necesidad o deseo de su mercado meta con el propósito de lucrar o no; y que es construida a partir de conversaciones específicas basadas en compromisos mutuos entre las personas que la conforman.

La importancia de la empresa radica, en que su interior funciona como unión de todos aquellos que están destinados a trabajar por los objetivos propuestos. Pero para que esto ocurra, es necesario que quienes la dirigen y trabajan en ella, orienten como elemento central el crecimiento de la misma a través de las áreas que la conforman, las cuales deben tener claro su rol y sus tareas en la consecución de los propósitos y objetivos preestablecidos.

Podría considerarse, señalan Pallares, Romero, y Herrera (2008), una clasificación de las empresas según la actividad económica que desarrollan y la constitución jurídica que las avala, por la sociedad que forman y por la titularidad de su capital. Por lo que se encuentran:

Empresas según su actividad económica: Empresas del sector primario (que obtienen los recursos a partir de la naturaleza, como las agrícolas, pesqueras o ganaderas), del sector secundario (dedicadas a la transformación de bienes, como las industriales y de la construcción) y del sector terciario (empresas que se dedican a la oferta de servicios o al comercio).

Empresas de acuerdo a su constitución jurídica: Se encuentran empresas individuales (que pertenecen a una sola persona) y societarias (conformadas por varias personas). En este último grupo, las sociedades a su vez pueden ser anónimas, de responsabilidad limitada y de economía social (cooperativas), entre otras.

Las empresas también pueden ser definidas según la **titularidad del capital**. Así, nos encontramos con empresas privadas (su capital está en manos de particulares), públicas (controladas por el Estado), mixtas (el capital es compartido por particulares y por el Estado) y empresas de autogestión (el capital es propiedad de los trabajadores) (p.41-42).

Cabe destacar que toda empresa sea cual sea su área y sus requerimientos tiene como finalidad principal tener una mejor y mayor organización de los recursos para poder obtener beneficios, tanto económicos como productivos. Teniendo distintos sectores empresariales que consisten en áreas destinadas a tareas específicas, donde los empleados operarios son los que tienen el contacto con la materia prima o los clientes (dependiendo del sector de comercialización donde se aplique la empresa), mientras que, por otro lado, se tiene el área administrativa encargada de controlar y gestionar las actividades. De este modo la principal virtud que tiene una empresa, es la satisfacción de necesidades básicas para cumplir una demanda de un tipo en particular de clientes, obteniéndose una finalidad de lucro superior, a la que se podría obtener por cada uno de sus miembros en forma individual.

La empresa tiene elementos que la conforman, considerando todos aquellos factores, tanto internos como externos, que influyen directa o indirectamente en su funcionamiento. En el Cuadro 1 se encuentran los más importantes.

Cuadro 1

Elementos que conforman la empresa

Elementos	Definición
Empresario o Empresarios	Es la persona o conjunto de personas encargadas de gestionar y dirigir, tomando las decisiones necesarias para la buena marcha de la empresa. El empresario es el dueño de la empresa, el que la organiza y maneja con fines de lucro.
Trabajadores	Es el conjunto de personas que rinden su trabajo en la empresa, por lo cual perciben un salario.
La tecnología	Está constituida por el conjunto de procesos productivos y técnicas necesarias para poder fabricar (técnicas, procesos, máquinas, ordenadores, etc.).
Proveedores	Son personas o empresas que proporcionan las materias primas, servicios, maquinaria, etc., necesarias para que las empresas puedan llevar a cabo su actividad.
Clientes	Constituyen el conjunto de personas o empresas que demandan los bienes producidos o los servicios prestados por la empresa.
Organismos públicos	Tanto el Estado central como los organismos autónomos y otras entidades gubernamentales condicionan la actividad de la empresa a través de normativas laborales, fiscales, sociales, otros.
Competencia	Son las empresas que producen los mismos bienes o prestan los mismos servicios y con las cuales se ha de luchar por atraer a los clientes.
Capital	Es el medio económico con el cual una empresa empieza su producción para que esta sea sustentable en todo su período.

Fuente: elaboración propia, a partir de Hernández (2012, pág. 125).

Estos elementos son esenciales y deben integrarse coherentemente para que una empresa pueda funcionar, tomando en cuenta que esta tiene como objetivo la producción de bienes o servicios que la sociedad demanda con el fin de satisfacer las necesidades, por lo cual cada organización se constituye como una unidad económica de producción donde estos elementos la componen. Así mismo Silguero (2012) expresa, que las empresas familiares del área automotriz no se apartan de los elementos que la forman, las cuales como cualquier organización persigue el logro de sus objetivos y el máximo aprovechamiento de los recursos con los que cuenta, hacia la satisfacción de los clientes y la productividad que le conlleve a responder a las demandas del mercado.

2.2.2. Empresas familiares

La Asamblea General Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF, 2008), ha consensuado que una empresa familiar, es:

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 de forma 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 el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social (p.3).

Con base en lo anterior, una empresa familiar es aquel tipo de organización empresarial donde la mayor participación accionaria y el control administrativo y financiero, es dirigido por personas las cuales tienen entre ellos nexos familiares. También se puede dar el caso que la organización sea dirigida por varias familias a la vez.

2.2.3. Características de una empresa familiar

Tal como lo expone Cerda (2010), las empresas familiares presentan características principales entre las que se encuentran la participación del fundador y su influencia no solo en decisiones trascendentes sino también en decisiones no tan trascendentes; la alta gerencia y los cargos claves están reservados para los accionistas y sus familiares; la propiedad de la empresa está en manos de un número reducido de accionistas, por lo general solo familiares directos; su visión estratégica es que las siguientes generaciones le den continuidad a la empresa llevando las riendas de esta. Conjuntamente el aspecto humano y emocional de las empresas familiares es lo que crea los valores familiares, que influyen en las decisiones finales de la compañía, se enfocan en la creación de valores a largo plazo, a diferencia del resto de las empresas que tienden a ser más impersonales y cortoplacistas, además del financiamiento proveniente del crédito bancario e ingresos dependientes de ventas nacionales.

En este sentido, cualquier empresa familiar que posea estas características se enfrenta a ciertas circunstancias por su misma modalidad gerencial y organizacional. Esto según Antognolli (2012), ocurriría por la ausencia de un familiar directo que asuma las riendas de la organización o por la falta de capacidades gerenciales de la generación de relevo, donde se selecciona a un familiar directo para dirigir la compañía que no posee el conocimiento, la experiencia o las competencias requeridas para ocupar el cargo, generando indecisión entre los familiares de quien debe asumir la dirección corporativa de la organización. A ello se suma el choque generacional, caso más común padre con bajo nivel educativo vs hijo con alto nivel educativo, además de la toma de decisiones no basadas en criterios gerenciales, sino en criterios familiares que tienden a tener poca alineación a nivel organizacional, de acuerdo a los criterios más eficientes de dirección y control.

Esto hace necesario que en las empresas familiares exista total transparencia en la concentración de la fuerza económica, se distribuyan los bienes de forma adecuada, se cumpla con los respectivos requerimientos legales para preservar la identidad de la empresa, se defina de forma clara y justa la separación de los inversionistas, se den a conocer los resultados para la toma de decisiones entre todos los miembros, así como lo derivado de esto, y, se definan las estrategias de sucesión para las siguientes generaciones.

2.2.4. Tipos de empresas familiares

Existen según Luna (2008) dos tipos de empresas familiares: la empresa donde la familia no ocupa la dirección ejecutiva, pero sí controla la participación mayoritaria de las acciones de la compañía y, las que son dirigidas por familias que también son poseedoras del capital de la organización. Tal es el caso, que las empresas familiares que corresponden al segundo grupo, donde es la familia la que dirige la organización, también es poseedora del capital y atraviesan por distintas etapas que se describen en el Cuadro 2 para su interpretación.

Cuadro 2

Etapas generacionales en las empresas familiares

Etapas generacionales	Descripción
1. Primera generación o propiedad individual	Es la fase inicial en la que el empresario emprendedor y fundador reúne las tres dimensiones de la empresa familiar (propiedad, dirección y continuidad de la futura familia), (Felairán, 2005). Este tipo de empresa se encuentra al frente de todas aquellas decisiones importantes, basando su propuesta estratégica en la obtención de utilidades. Los propietarios centralizan el poder y las decisiones hasta en los aspectos más operativos y rutinarios, sin dejar espacio para el pensamiento estratégico, al desarrollo de capacidades competitivas y a la formación de una visión de futuro que incluya la planificación de la sucesión generacional, supliendo el modelo estratégico con la capacidad empresaria empírica.
2. Segunda generación o sociedad de hermanos	En esta etapa se remplace la dirección empresarial del fundador por una dirección compartida, se designa a uno de los hermanos como gerente general y conforme pasa el tiempo se rotan el puesto (Ward, 1991). Los problemas son un conflicto de roles entre los miembros de la empresa familiar, al no evidenciar una clara delimitación de funciones una vez que el fundador se ha retirado o fallecido. En este momento existe más de una rama familiar interesada en el desempeño y los resultados económicos de la empresa, el grado de tecnificación es mayor y la comprensión de los conceptos de estrategia y planeación se aplica con rigurosidad metodológica, que supone dirigir estratégicamente una empresa. Se dan conflictos de poder y dinero entre los sucesores. Existe una ausencia de normas y políticas claras para las relaciones entre los socios familiares. Así también hay un débil conocimiento de los asuntos claves del negocio.
3. Tercera generación o confederación de primos	Esta llegará si la empresa afronta exitosamente los problemas descritos anteriormente, donde la dimensión alcanzada, la complejidad en las relaciones familiares y la necesidad de profesionalización de la dirección hagan viable la delimitación de

funciones (Gersik, Davis, McCollom y Lansberg, 1997). Por un lado, se puede nombrar un gerente que no forma parte del grupo familiar y los integrantes de la familia únicamente son propietarios, o bien son los nietos de los fundadores los que se encargan de la organización.

Fuente: elaboración propia, a partir de Luna (2008, p.17).

De modo que, dentro de las empresas familiares, las más complejas vienen a ser las del segundo caso que son fundadas y dirigidas por familias que también son poseedoras del capital de la organización y en las que casi siempre las primeras generaciones transitan en el proceso de desarrollo, crecimiento y fortaleza de la misma, dándose en las dos siguientes generaciones una etapa de mantenimiento, que en muchas ocasiones pierde la visión del fundador y lleva el negocio a su declive. Si bien es cierto, las gerencias de estas empresas tienen un período de vida, ya sea por edad, enfermedad o muerte, los fundadores o predecesores deben tomar la decisión de delegar sus puestos y funciones a miembros de la familia y definir al futuro sucesor en la empresa familiar para garantizar su continuidad. Al respecto, Flores, Vega y Ahumada (2007) refieren que la conducción de la empresa basada en jerarquías familiares, puede afectarla e impedir su crecimiento e incluso su sostenimiento en el tiempo.

2.2.5. Ventajas y desventajas de las empresas familiares

Las empresas familiares igual que cualquier organización en general tiene sus propias ventajas y desventajas, las cuales podrían deber su origen tanto al control familiar de la propiedad, como a su particular organización interna que generan toda una serie de activos intangibles, únicos y difícilmente imitables, es decir, que no son apropiables por otras empresas. Según Scerpella (2013) en las empresas familiares se pueden identificar ventajas y desventajas que se resumen en el Cuadro 3 que se presenta a continuación.

Cuadro 3

Ventajas y desventajas de las empresas familiares

Ventajas	Desventajas
Orientación al largo plazo	Liderazgo y legitimidad
Cultura propia mejor definida y estable	Mayor tendencia a la autofinanciación y un menor acceso a las fuentes de financiamiento.
Liderazgo del patriarca	Organización confusa. Estructura poco definida.
Dirección más independiente de acción	Nepotismo
Mayor capacidad de adaptación en tiempos de crisis.	Sucesión improvisada
Pasión de la familia por la misión de la empresa y su continuidad.	Falta de sucesores competentes y calificados

Control de la operación	Dificultad para atraer y mantener a directivos profesionales no familiares.
Rapidez en la toma de decisiones	Conflictos familiares que inciden en la empresa.
Poseen buenas y duraderas relaciones con el personal, proveedores y clientes	Resistencia al cambio
Beneficios financieros	Tensiones financieras

Fuente: elaboración propia, a partir de Scerpella (2013, p.15-16).

De manera que, las ventajas de las empresas familiares radican en que se detecta una pasión de la familia por la misión de la empresa y su continuidad, lo que permite mantener una cultura propia mejor definida y estable, compartida por la empresa y la familia y que se pone de manifiesto en fuertes sentimientos de unión, identificación, sacrificio y compromiso. Se observa una mayor orientación al largo plazo, que se presenta en una facilidad para reinvertir los beneficios, lo que contribuye a generar una mayor capacidad de crecimiento. Las empresas familiares cuentan con una dirección más independiente y por ello tienen mayor autonomía y rapidez en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas. Esta capacidad de decisión más rápida se debe a que están menos burocratizadas por disponer de más canales de comunicación. Su dirección, al ser propietaria, tiende a estar mejor motivada, aunque no siempre bien formada. Y en estas empresas se mantienen buenas y duraderas relaciones con el personal, proveedores y clientes.

Sin embargo, como ya se ha mencionado anteriormente, hay en las empresas familiares algunas desventajas las cuales podrían estar inmersas en que existe una mayor tendencia a la autofinanciación y un menor acceso a las fuentes de financiamiento externo, algunas veces debido a su tamaño, aunque generalmente debido a su poca disposición y capacidad de generar información de la empresa. Se observan conflictos de intereses entre las necesidades de la familia y la empresa, lo que indudablemente repercute en la organización. Se detectan limitaciones cuando faltan sucesores competentes y calificados, existe dificultad de atraer y mantener buenos directivos no familiares, así como rigidez a los cambios, que se puede manifestar a la hora de introducir nuevas tecnologías, sistemas organizativos, planificación de la sucesión, entre otros aspectos que limitan el desarrollo y la sustentabilidad de este tipo de empresas.

2.2.6. La sucesión en las empresas familiares

Normalmente, suele utilizarse el término sucesión de manera global, entendiendo por tal el relevo que protagoniza la siguiente generación en el proceso de sustitución de la generación que la

antecede. La sucesión en las empresas familiares, según lo manifiestan Estol y Ferreira (2011), consiste en desplazar la autoridad y la dirección de la empresa a los sucesores; siendo un elemento clave para la continuidad del proyecto empresarial y su evolución, puesto que es en la práctica, el proceso más traumático para las partes y las etapas de vida de este tipo de organización.

No obstante, para enmarcar conceptualmente la sucesión en el ámbito familiar es oportuno diferenciar, según Tápies (2007) tres ámbitos sucesorios diferentes: 1. La sucesión en la propiedad de la empresa. 2. La sucesión en el gobierno corporativo de la empresa y, 3. La sucesión en la gestión de la empresa, además de sumarse a estos tres planos de realidad del proceso sucesorio, el análisis de si éste se desarrolla entre la primera y la segunda generación, o bien entre la segunda, y la tercera (y siguientes).

La cuestión reviste de importancia puesto que en la primera generación se encuentra habitualmente un modelo de gestión simplificado, unipersonal y centrado en la persona del fundador, con poca complejidad estructural, cuyo proceso sucesorio deberá ajustarse a esa realidad. Con la llegada de la segunda generación en cambio, se han incorporado a la empresa sistemas de estructuración de responsabilidades, sistemas de dirección y cambios en la estructura de la propiedad y una composición del accionariado que también harán necesario un modelo de sucesión particular, ajustado a esas necesidades, que, con el arribo de nuevas generaciones, seguirá tendiendo a un mayor grado de complejidad.

La sucesión en la gestión de la empresa familiar es un elemento clave para la continuidad del proyecto inicial, al enfocarse en la sucesión de la gestión entre la primera y la segunda generación. Un proceso de sucesión exitoso debe intentar que la labor de la compañía ya existente se perpetúe en manos de personas capaces y bien formadas que persigan el mantenimiento y el desarrollo de la capacidad competitiva de la empresa en el futuro. Por ello, el gerente propietario debe tener un plan de sucesión que garantice el futuro y la expansión de la empresa. En este sentido Rothwell y Poduch (2004) puntualizan, que un plan de sucesión familiar es cualquier esfuerzo diseñado para asegurar la continuidad y el funcionamiento efectivo en una organización, división, departamento o grupo de trabajo a través de provisión para el desarrollo y la aplicación del reemplazo estratégico de la persona clave en cierto plazo.

Por lo tanto, Garman y Tyler (2004) instruyen, que concretar la construcción de un plan de sucesión puede hacerse desde diferentes procederes, encontrándose entre estos iniciar con la definición operacional y sus propósitos, es decir, definir la planeación de la sucesión como un proceso estructurado en el cual se involucran la identificación y preparación del sucesor, para asignarle un rol dentro de la organización, ocurriendo esto cuando el perfil del futuro cesionario es cubierto en su totalidad. La realidad es que una sucesión planificada reafirma al empresario en su capacidad de visión y misión de su empresa.

Sobre la base de lo antes citado, en vista que el proceso de sucesión es uno de los más traumáticos en las empresas familiares, se recomienda que este paso se haga teniendo en cuenta las partes que lo componen y como se relacionan en función de la etapa en la que se encuentre la organización en el momento (Gallo, 2002). En efecto, donde los sucesores vayan progresivamente haciéndose cargo de algunos sectores, de acuerdo a sus capacidades, producción, o administración y comiencen a tomar decisiones por su cuenta.

En esta etapa, como lo refiere Cabrera-Suárez (1998), es imprescindible contar con un plan de sucesión, el cual no debe limitarse a la idea de que la segunda generación tome las riendas del negocio, sino que la meta debe ser cómo se conserva el patrimonio familiar a largo plazo, además de crear el órgano de gobierno de la empresa, el directorio donde se discuten y se deciden las acciones estratégicas con la participación de los sucesores. Así mismo, se van enterando de los valores empresariales, las competencias esenciales, las fortalezas estratégicas y la forma de solucionar los problemas. En estas reuniones, también se controla la marcha de los negocios, ventas, rentabilidad y resultados.

De esta forma, el sucedido va dejando los puestos operativos y comienza a participar sólo de las reuniones de directorio, como un accionista, controlando sólo los resultados sin participar de las decisiones cotidianas (Corona, 2007). De igual manera, los sucesores van asumiendo la responsabilidad de obtener resultados de su gestión. Siempre entendiendo que en las partes quien recibe y quien cede la empresa, atraviesa individualmente sus propias expectativas, experiencias, éxitos y crisis. Por lo que, al darse la sucesión, ésta debe ser progresiva y basarse en un plan claro y aplicable para cada situación que se enfrente, específicamente para el caso del proceso de sucesión en las empresas familiares del sector automotriz, que se involucran en la presente investigación.

2.2.7. El proceso de sucesión en las empresas familiares

El proceso sucesorio es relevante en cualquier tipo de empresa, pero es necesario resaltar que, en el caso de las empresas familiares, debido a las complejidades propias de cualquier proceso sucesorio, se añaden las tensiones emocionales particulares que se generan en el seno familiar cuando ha de prepararse, diseñarse y ejecutarse la planificación de un proceso de sucesión.

En un sentido más amplio Guinjoan y Llauradó (2000) definen el proceso de sucesión, como el conjunto de acciones que tienen lugar en el marco de la empresa familiar, formado por la preparación de sucesores, el desarrollo de la organización, el desarrollo de las relaciones entre la empresa y la familia, y el retiro del fundador, realizadas bajo el control del futuro sucedido que convergen de forma programada y con las correcciones necesarias en la sustitución del empresario al frente de la empresa por sucesores de la misma familia.

En relación con este tema, Nuñez-Cacho, Grande y Muñoz (2012) haciendo referencia al rendimiento de las empresas familiares desde la teoría de los recursos y capacidades de la empresa, establecen que las compañías exitosas lo son porque saben identificar y explotar la totalidad de sus recursos y capacidades a través de sus estrategias. Las empresas familiares poseen importantes potencialidades que las diferencian de otro tipo de organizaciones y que les confiere un importante potencial competitivo, el cual puede verse amenazado por un proceso de sucesión deficiente o no planificado (Vancil, 1987; Ward, 1987; Handler, 1994; Gallo, 1995).

La planeación y la preparación son trascendentales en el éxito y supervivencia de cualquier empresa. Por ello, el destino de las organizaciones no debe quedar sujeto a condiciones adversas y debe abordar elementos clave como la identificación de competencias, la clarificación de valores y la administración de un programa de sucesión (Gallo, 2011). De este modo, debe planificar con agilidad y rapidez el desarrollo necesario para las posiciones que son cruciales en la empresa, considerando todos los niveles desde la alta gerencia hasta el personal de ventas, administración, técnico y de producción, que conlleven a desarrollar y retener los mejores talentos, evaluando las necesidades actuales y futuras de los recursos para preparar su plan de sucesión. Además, la planificación del proceso sucesorio debe aprovecharse también, para conseguir que la empresa entre

en una nueva etapa de desarrollo organizativo con energía renovada y logre evitar así los riesgos de adentrarse en una fase de declive.

A este respecto, señala Ibarra (2000), que lo primero que ha de acontecer en una empresa familiar para garantizar el éxito de la sucesión, es que tanto el predecesor como el sucesor estén alineados en sus objetivos y voluntades, el primero debe estar dispuesto a ceder el control y estar convencido que el sucesor está preparado para asumir el reto; y por el otro lado, el sucesor debe estar capacitado para tomar el relevo, además de querer hacerlo. Ahora bien, este proceso de alineamiento de voluntades está sujeto a las dificultades inherentes del proceso sucesorio, que, en muchos casos, aunque no únicamente, son de orden psicológico y que afectan tanto al predecesor como al sucesor.

Por tanto, cada proceso de sucesión para que resulte exitoso según García, Pérez, Sánchez, Basco y Jiménez, (2007), debe estar compuesto de:

Varias fases de carácter progresivo e interrelacionados entre sí: planificación y diseño del proceso de sucesión, preparación de la organización a los cambios generacionales, armonización de las relaciones empresa/familia, selección y capacitación del sucesor, traspaso del liderazgo en la gestión, acciones de retiro, y la preparación para la época de jubilación o retiro del predecesor (p.188).

Consecuentemente, el sucesor deberá adaptarse a las necesidades específicas de la empresa, además de tener una comprensión amplia del negocio familiar y una formación encaminada a la dirección.

En este sentido, Lansberg (1999) indica que se debe diseñar un programa integral para fomentar el desarrollo de la próxima generación, que nutra su crecimiento profesional y apoye sus carreras dentro o fuera de la empresa familiar. La experiencia laboral fuera de la empresa le otorgará al sucesor la preparación y la confianza adecuada para el desempeño de su rol, aprendiendo a dirigir y aportar valor desde el momento inicial, exponiéndose a situaciones reales con responsabilidades claras para que tenga la oportunidad de desarrollarse profesionalmente y lo comprometan progresivamente a liderar el proyecto familiar, con una visión de continuidad y crecimiento que sustenten la organización y las personas que la integran.

Por lo que se considera que, el proceso sucesorio necesita también de una preparación de la compañía ahondando en la mejora de la eficacia organizativa, tanto en lo que atañe a la estructura

para llevar a cabo la estrategia, como en los sistemas de dirección que harán ganar en control y efectividad (Doderó, 2002). Cuando el empresario decida iniciar el cambio generacional, deberá pensar en profesionalizarse a sí mismo y a las distintas personas que forman parte de la empresa.

Al respecto Torrent y Dedeu (2003) argumentan que profesionalizar la empresa se traduce en analizar las necesidades y planificar la formación, incluyendo en estos procesos tanto a los directivos familiares como a los directivos no familiares. Todo ello exige órganos de gobierno operativos, es decir, órganos de control y seguimiento que, implantados con la ayuda de profesionales, pueden hacer que la empresa inicie una nueva etapa mejor preparada para afrontar los diferentes retos que le esperan.

De igual forma, estos autores aseveran que la legislación observa los órganos de gobierno como instrumentos que ayudan a gobernar mejor la organización y a profesionalizar la empresa familiar, especificando entre ellos dos bien diferenciados: 1. La Junta General de Accionistas como el órgano que suma todos los propietarios sin excepción, cada uno con el peso que tiene su porcentaje de propiedad. Allí se toman las decisiones estratégicas (modificación de estatutos, plan estratégico, fijación del rumbo a seguir, grandes inversiones, es decir, todo aquello que afecte al patrimonio de la sociedad). 2. El Consejo de Administración formado por consejeros, nombrados para representar a los propietarios bajo un presidente que actuará por delegación de la junta. Aunque tendrá una autonomía notable de decisión, éste es el motivo práctico de su creación, las grandes decisiones deberán contar con la aprobación de toda la Junta.

Es por ello, que se deben evitar las confusiones relativas al trabajo en la empresa familiar (sólo deben asignarse responsabilidades a los más capaces y en condiciones de mercado), facilitar los cambios en la propiedad del capital, informar, comunicar y comprometer a los accionistas y al resto de la familia y llegado el caso, establecer una constitución formal a través de la Asamblea Familiar, en cuyo foro de carácter informativo se asiente la discusión acerca de temas relacionados con el negocio y la familia, en la cual participan todos los miembros familiares trabajen o no en la empresa (Belausteguigoitia, 2007).

Otro aspecto clave es la armonización de las relaciones personales familia-empresa, cuya enorme complejidad se debe a que las dos instituciones representan dos mundos de naturaleza contraria, con

valores, objetivos y recursos muy a menudo contrapuestos. Para la familia su principal finalidad es la felicidad de sus miembros basándose en el afecto entre ellos, mientras que, para la empresa, aunque no la única, es crear riqueza acentuando en el interés económico (Corona, 2007). La tarea de coordinar estos dos mundos solo se puede hacer a través del proceso de organización de la familia empresaria, mediante el diálogo, la participación y la transparencia. También es importante que no se lleguen a confundir las culturas de los dos sistemas, ya que cada uno de ellos aporta activos muy importantes al otro y su desequilibrio originaría problemas tanto en la familia como en la empresa, ya que en cada proceso sucesorio, de acuerdo con Araya (2011), se incrementa el número de personas involucradas en la familia empresaria.

Por último, el predecesor debe también prepararse para la época de la jubilación con antelación, aunque la decisión de retirarse compete exclusivamente al fundador, ésta tiene repercusiones en el ámbito familiar y es muy importante que el fundador, al elaborar su plan alternativo de vida, considere que debe tener los recursos necesarios para poder mantener su mismo nivel de vida de manera vitalicia. Por lo tanto, el retiro del precursor de la empresa familiar, necesita una preparación y disciplina diferentes para que lleve el transcurrir de su jubilación en forma tal, que pueda resolver los retos que plantea su nueva vida (Ishikawa, 2017). Está muy claro que el fundador que se retira, seguirá involucrado en su compañía por su participación y la de su familia en los intereses de la empresa; la forma en que éste pase la estafeta, puede definir las probabilidades de supervivencia que tenga la empresa en la siguiente generación.

De modo que, tal como lo señala Tápies (2009), el proceso de sucesión en la empresa familiar transita por cambios en la propiedad, en el gobierno y en la gestión, es decir, trastorna el equilibrio en la estrategia, la estructura y en los sistemas de la empresa, modificando las relaciones entre las personas que forman parte de la organización.

Así mismo, la comunicación organizacional reviste de importancia en la familia empresarial, puesto que se encuentra presente en todas las actividades y es el proceso que involucra permanentemente a todos los miembros de la familia y empleados. Una comunicación eficaz es fundamental para los dirigentes de la empresa familiar, porque integra las funciones administrativas (planificación, organización y control) que permiten desarrollar una estructura organizativa apropiada. De igual forma, la comunicación también es esencial en la selección, evaluación y

capacitación de los futuros gerentes para su desempeño conveniente, dado que el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente conducente a la motivación, dependen directamente de ella. Es así, como la comunicación organizacional consigue determinar si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los planes (Contreras, Juárez, Barbosa y Uribe, 2010).

De esta manera, el proceso involucra señalamientos que se concatenan en la Figura 1, enfatizándose que el propósito fundamental para el presente estudio son las empresas familiares del área automotriz, quedando esquematizado su proceso de sucesión por las siguientes etapas:

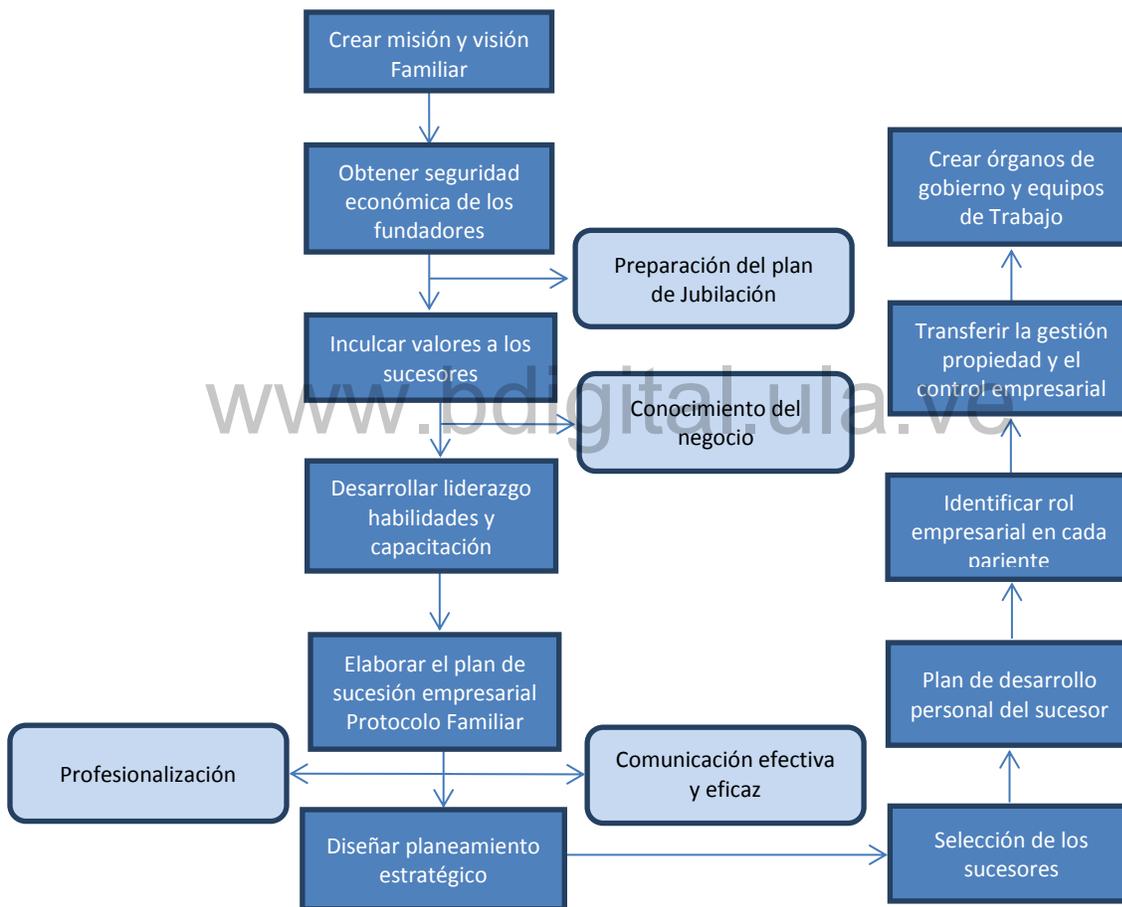


Figura 1. Etapas del proceso de sucesión en las empresas familiares

Fuente: Adaptación propia a partir de Araya (2012, p.33).

Estas etapas involucradas en el proceso de sucesión antes propuesto, son determinadas como aceptables para ejecutar dicho proceso en las empresa familiares del área automotriz inmersas en la presente investigación, debido a que los pasos antes pautados, perfilan de forma completa y

adecuada la implementación de procesos de elección y formación del sucesor, a la calidad de relación del predecesor o sucesor, al compromiso de este con la empresa familiar y al propio contexto familiar en el que se enmarca el proceso sucesorio.

2.2.8. La planificación del proceso de sucesión en las empresas familiares

La complejidad que implica la sucesión del mando en las empresas familiares es relevante por cuanto enfrentan el enorme desafío sucesorio. Los rápidos cambios tecnológicos y las crecientes presiones competitivas que derivan del mercado, requieren que el negocio familiar cuente con una adecuada planificación del proceso de sucesión para elegir a la próxima generación de líderes.

Al respecto, Lansberg (1999) enfoca la planificación de la sucesión como el proceso de preparación antes de entregar el poder, autoridad, responsabilidades y el control de una manera profesional sin interrumpir las operaciones, los valores, la cultura y los objetivos de la organización. De hecho, los estudios del autor sugieren que dos terceras partes de dichas empresas aspiran a transferir el control de la empresa a un grupo de hermanos o primos en la próxima generación y al hacerlo aumenta la complejidad de la gobernanza necesaria para la continuidad de la empresa familiar.

Así mismo, señala que la planificación del proceso de sucesión se fundamenta en una serie de principios básicos como lo muestra el Cuadro 4 que ayuda a las familias empresarias a lograr una sucesión exitosa en el largo plazo, satisfaciendo en las mismas las aspiraciones más profundas de continuidad.

Cuadro 4

Principios básicos de la planificación del proceso de sucesión

Principios	Descripción
Planificar la sucesión	La familia empresaria deberá considerar la gama completa de posibilidades para el futuro y formular su sueño colectivo de continuidad.
La sucesión	Debe considerarse siempre como un proceso y no como un evento. Es una transición generacional siempre implica ayudar a los líderes actuales a planificar su retiro y apoyar a los líderes entrantes a consolidar su autoridad.
Selección de líderes	Es una decisión estratégica que comienza con la definición de las necesidades de liderazgo de la empresa familiar de cómo será en el futuro, no como es actualmente. Así mismo, debe estar fundamentada en datos imparciales. No se puede hacer una selección de liderazgo exitosa si no existe información confiable sobre las fortalezas y debilidades de los candidatos a sucesores. Además, los líderes que eligen a sus sucesores sin consultarle a

	nadie, corren el riesgo de hacer una selección equivocada. Los que lo hacen bien, involucran a la junta directiva y a otros actores interesados de una forma que optimiza el proceso de selección. La sucesión no implica únicamente el reemplazo del líder principal de la empresa, sino la reconfiguración de todo el equipo de liderazgo.
Crear un equipo de transición	Es el encargado del proceso de transición que es tan complejo, acordando el cronograma de transición y llevando a cabo un análisis estratégico de las necesidades futuras de liderazgo de la empresa, allende a definir el perfil de liderazgo requerido para el mañana. También diseña el programa integral para fomentar el desarrollo de la próxima generación, que nutra su progreso profesional y apoye sus carreras dentro o fuera de la empresa familiar, ampliando un proceso imparcial para evaluar a cada candidato a puestos de liderazgo de forma rigurosa y justa. Trabajando individualmente con la generación que se retira de la empresa para ayudar a planificar sus carreras después de la transición.
Decisión de la sucesión	Ayudar a la junta directiva, la familia, los ejecutivos clave no familiares y las generaciones veteranas y nuevas a colaborar en la construcción de una estructura de liderazgo viable en el largo plazo.

Fuente: elaboración propia, a partir de Lansberg (1999, p.39-59).

De acuerdo con Araya (2011), cuando el interés general para el líder empresarial es mantener un enfoque bien definido y centrado en la supervivencia y crecimiento de la entidad, surge un marco de referencia para los interesados con respecto a la administración eficaz en la toma de decisiones estratégicas, que aseguren la revitalización de las expectativas empresariales, además de aportar el tamaño suficiente para dar acogida a los nuevos actores, consolidándolo a través de una planificación sucesora. Del mismo modo, también se producirán cambios en las relaciones entre accionistas que, con la incorporación de la siguiente generación, deberán hacer esfuerzos por mantener y lograr la unidad familiar y el compromiso con el proyecto empresarial.

2.2.9. Factores de éxito en el proceso de sucesión en las empresas familiares

El proceso de sucesión en las empresas familiares debe estar directamente ligado a la estrategia empresarial, la cual debe ser conducida cuidadosamente para que la transmisión del poder sobre la dirección del negocio sea segura y planificada. Este proceso está influenciado por su dinámica en la estructura organizativa, gestión de la sucesión familiar, predominio de los órganos de gobierno que la rigen, además de valores familiares, capacitación de los futuros herederos, orientación al emprendimiento e innovación y la existencia de un plan de sucesión. La atribución de cada uno de estos factores en el éxito de la sucesión, dependerá gradualmente de los reconocimientos del grupo familiar sobre la propiedad, la gestión y la transmisión del poder.

El desarrollo del proceso de sucesión con éxito en la empresa familiar proporciona la consolidación de su continuidad, además de garantizar el bienestar de la familia y en especial de las

futuras generaciones. La sucesión exitosa podría definirse según Araya (2012), como “la capacidad probada de haber creado, potenciado y entregado a sucesores capaces, una organización en la que se perpetúa el esfuerzo por hacer realidad valores, laboriosidad, iniciativa, generosidad y ejemplaridad, que desarrollan a las personas que forman parte de la misma” (p.89). Más adelante el mismo autor señala que la sucesión debe entenderse desde tres dimensiones de realidad diferenciadas (sucesión en la propiedad, en el gobierno y en la gestión).

Evidentemente, llevar a cabo la elección de un sucesor en la gestión no es una decisión unilateral del fundador. Es necesario que el cesionario que ha de protagonizar el relevo desee hacerlo, este formado, posea las habilidades adecuadas y cuente con la experiencia para manejar la empresa en la siguiente etapa. Debe verificarse que comparta la visión y filosofía del equipo de trabajo actual, identificando que tanto las voluntades como las capacidades se encuentren alineadas y permitan marchar hacia la preparación de los sucesores, originando durante el periodo de transición de poder mejoras de las posibilidades de éxito de la sucesión en la gestión (Araya, 2011).

En primer lugar, es aconsejable para el sucesor ganarse el respeto mediante su desempeño en el negocio, además de contar con experiencia previa y aprobar cualidades de liderazgo. Una vez incorporado a la organización familiar, es esencial que se motive al nuevo líder para que se haga cargo y asuma participación activa en la asignación de encargos concretos, explicables y medibles desde el principio, aunque adecuados a su etapa de desarrollo profesional (Ávalos, Domínguez y Cabrera, 2009). Ello, acompañado de algo que es imprescindible, como la evaluación de sus capacidades y la revisión de sus actitudes. También es muy importante que el trabajo que desarrolle en la empresa le brinde la oportunidad de conocer y asimilar en profundidad la discusión de metas y estrategias que conlleven a fuentes de ventaja competitiva.

En este sentido, el futuro sucesor deberá dirigir cuanto antes una unidad de negocio, haciendo posible el desarrollo de su capacidad emprendedora e innovadora, a través de la dirección completa del proceso empresarial y de la gestión del equipo humano con el que cuenta. De igual forma asumirá también la delegación de tareas y actividades de carácter administrativo, legal o de staff, que anticipadamente le facilitaran integrar el conocimiento profundo de las distintas funciones y del capital humano que forma parte fundamental de la organización, logrando mantener juntos a cada

uno de los miembros de la familia, apoyados en una preparación gerencial y formativa adecuada (Gallo y Amat, 2003).

Ante esta situación, es importante destacar lo acotado por Ayala (2003), quien enfatiza que la persona que se encuentre a cargo de la dirección (padre, hijo o nieto) deberá sensibilizar a los demás integrantes de la empresa sobre los riesgos del tiempo en la producción y comercialización, los puntos de intervención críticos en las áreas clave del negocio, la interacción con los proveedores y clientes en la empresa familiar, ya que son implicaciones directivas relevantes en el contexto de crisis que afrontan las organizaciones y que requerirán de una continua interacción entre los miembros familiares y no familiares de la empresa, marcada por la confianza, la cooperación y el conocimiento entre los mismos para encararlos.

Por lo anterior, el proceso de sucesión de directivos propietarios a través de las generaciones (Belausteguigoitia, 2007), deberá orquestarse cuidadosamente con antelación en lo que respecta a planes y programas diseñados para dar este gran paso. La formación dependerá de las funciones en las que se vea implicado el sucesor, como la sensibilización con la dirección y el gobierno de la empresa, situándolo en el respeto y la comprensión por la cultura de la misma. Se hace necesario incrementar el grado de responsabilidad, al asumir el papel de propietario que le consienta conocer la estrategia empresarial. En todo caso, es imprescindible potenciar el grado de compromiso que genere capital emocional de todos los candidatos a sucesores de la organización, armonizando el interés individual con el familiar y el empresarial.

Desplegar la organización en la primera generación y contar con estructuras sólidas y bien definidas, permitirá enfrentar mejor una adecuada sustitución de poder y favorecer que la empresa continúe funcionando de manera eficiente, como cuando estaba al frente su fundador o creador. Sobre lo que, Martínez (2010), menciona que todas las empresas deberán enfrentar grandes y continuos retos al encarar la sucesión en la gestión, pues los cambios exigen preparar también a las organizaciones. Se hace necesario profesionalizar la estructura para que permitan crear oportunidades en las diferentes unidades de negocio, validando las competencias de los futuros emprendedores, llevándolos a la par con la orientación a resultados y rendición de cuentas. Es vital que los cargos directivos tengan clara la asignación de responsabilidades y el establecimiento de

niveles de autonomía, además de la fijación de objetivos y la implementación de los sistemas que integran la coordinación.

De acuerdo con Gallo (2011), se recomienda proceder a la selección de los candidatos aptos para desempeñar las labores de dirección, tomándose en cuenta que el sucesor debe ser una persona capaz de actuar con eficiencia y con visión lúcida, impulsando el cambio y determinante de la efectividad para dirigir. Al igual la organización debe prepararse y profesionalizarse cuando el negocio alcanza un tamaño considerable. Algunos factores externos ponen de manifiesto que la planeación y la preparación son trascendentales en el éxito y supervivencia de cualquier empresa familiar.

Esta perspectiva, facilitadora de cambios, estará propensa a la resistencia, no solo correspondiente a uno, sino al conjunto de personas que lo conforman y que al mismo tiempo se verán afectadas por lo que podría suceder con la empresa en un futuro, entre los aspectos más relevantes de resistencia se encuentra la falta de profesionalización de la empresa y de los futuros directivos familiares, el miedo de perder el poder que ejerce el fundador y la intención de las empresas familiares de mantener un mismo sistema de organización aunque estas crezcan (Pérez y Gisbert, 2012).

De igual forma dichos autores señalan, que la resistencia en todas las determinaciones de su ejecución puede vencerse, si la empresa trabaja de forma racional y profesional, fomentando la incorporación de personal capacitado y estableciendo comunicaciones adecuadas entre los miembros de la familia; no obstante, debe establecer políticas claras de remuneración y de dividendos, diferenciando las capacidades, competencias y habilidades del nivel de parentesco.

Es necesario reconocer que la familia se involucre en muchos aspectos medulares de la organización sin perder de vista el rol que interpretan en la misma (Quejada y Ávila, 2016). En esta etapa el gobierno de la empresa familiar marca las pautas coherentes a los fines que persigue, cimentándolos con honestidad y transparencia. Es por ello, que se debe considerar en la fase inicial los fines y objetivos de la organización, elementos claves para el proceso de sucesión, puesto que es allí donde se observa un nivel bajo de formalización de los fines y objetivos que el fundador o propietario maneja, y que deben ser explicados para entender las estrategias a seguir en el logro de

metas, así como la implementación de sistemas de evaluación del desempeño y remuneraciones acordes al mercado.

Definitivamente, tal como lo enfoca Tapia, Mireles, y Ruiz (2017), para aumentar las posibilidades de éxito de un proceso sucesorio en la gestión, deben manejarse adecuadamente conceptos como la objetividad para ver la realidad, la veracidad alusiva a no engañarse ni engañar, la asignación de recursos como el tiempo, la capacidad y la autoridad, además de la valentía para afrontar lo necesario, aunque en ocasiones resulte doloroso, propiciando espacios para el diálogo permanente con los futuros sucesores.

Naturalmente, este compendio de virtudes también es aplicable en las otras dos dimensiones que afectan al proceso sucesorio: la propiedad y el gobierno. Dichos aspectos, procuran la prosecución y el futuro prominente en cada empresa familiar y por ende la consolidación en el mercado que atiende, al ser tomados en cuenta para el caso en estudio del mercado automotriz, contribuirán a garantizar a través de los mismos el éxito y la excelencia empresarial.

2.2.9.1. Estructura organizativa de la empresa familiar

Como ha podido observarse en el contenido anterior, las empresas familiares según Ayala (2003) se caracterizan por una estructura organizativa determinada debido a que existen miembros de la familia implicados en la empresa y concurren determinados objetivos que la familia propietaria persigue. Las que se encuentran en sus primeras fases de desarrollo adoptan estructuras simples, con sistemas unitarios de control, comunicación y gestión en la dirección individual. Si logran sobrevivir generalmente empiezan a diferenciar su estructura en varias unidades funcionales o líneas de producción, con un nivel creciente de gerentes de nivel medio, un mayor control formal, sistemas de recursos humanos y procesos más descentralizados.

Es importante que el diseño organizativo de cualquier empresa familiar tenga éxito, para ello se debe tener en consideración según Pernía (2011), no solo las necesidades de la empresa relacionadas con su tamaño, el sector en el que se desenvuelve, los medios de producción con los que cuenta, sus estrategias presentes y futuras; sino también de forma importante, la personalidad de la familia, sus valores, los motivos por los que se desea mantener la empresa y los roles de cada miembro. Por todas estas razones, es significativo desarrollar en la organización estructuras adecuadas para

dirigirla y controlarla, que permitan a sus miembros seguir las vías correctas para solucionar los conflictos, mantener la unidad y el compromiso, posibilitando a su vez, las decisiones sobre la evaluación y los ascensos objetivos de sus integrantes. La continuidad de la empresa familiar exige conforme Ceja (2008), una planificación adecuada de todos aquellos aspectos relativos a las relaciones, actuales y futuras, entre la empresa y la familia, así como a la organización y gestión del negocio.

Dicha imparcialidad es especialmente necesaria cuando parte de los empleados son miembros de la familia, dos fortalezas esenciales en la organización, lo que conducirá a la posibilidad de que la misma compita y permanezca en el mercado. Se enfatiza que las empresas familiares necesitan renovarse de manera continua, hacer frente a los nuevos desafíos y proyectarse hacia el futuro, puesto que las que han tenido éxito pasan por varios períodos de renovación que incluyen importantes cambios estructurales, previendo y planificando dichos cambios. Abriéndose a ideas creativas y a la aportación de asesores externos, siempre cuestionando la planificación, el desarrollo en el equipo directivo y la participación familiar.

En este orden de ideas se analizan en el Cuadro 5 las principales etapas del ciclo de adecuación de la estructura en las empresas familiares:

Cuadro 5

Etapas adecuación de la estructura en las empresas familiares

Etapas adecuación estructura	Descripción
Período fundacional	En el que existe un planteamiento claro y adecuado concebido por los fundadores.
Período inicial de sucesión	En el que más miembros de la familia tienen responsabilidades y la estructura de control e información tiende a parcelarse (cada uno quiere controlar lo suyo).
Período de desarrollo adecuado a la empresa	En el que los sucesores actúan de forma competente adaptando acertadamente la estructura, en la búsqueda de la calidad del proceso de dirección general.
Período de retroceso	Se da cuando los sucesores no actúan con competencia profesional perdiéndose la calidad en la adecuación de la estructura de responsabilidades.
Período de crisis estructural	Que se superpone en menor o mayor grado con el periodo de sucesión, en esta fase hay una lucha por el poder de gobernar la empresa entre quienes poseen el poder legal. A veces se acaba estableciendo reglas claras para formular la estructura, puesto que se producen cambios en la composición del capital, separaciones, nuevas asociaciones, siendo importante el cambio para salir de la inercia en la que esté inmersa la empresa.

Fuente: elaboración propia a partir de Martínez (2014, p.150).

Uno de los cambios más difíciles en una empresa familiar es la sucesión generacional, ya que podría existir carencia de liderazgo y conocimiento de la operación del negocio, y se corre el riesgo

de que la empresa no sobreviva a dicha sucesión. Por lo anterior, es conveniente fomentar en las generaciones sucesoras, el deseo de pertenencia y el interés de preservar y lograr trascender la empresa familiar.

2.2.9.2. Gestión de la sucesión en la empresa familiar

Entre la sobrevivencia y la gran oportunidad de crecimiento de las organizaciones, existen muchos temas que ocupan la mente de las compañías familiares, siendo uno de los más importantes la gestión de la sucesión, elemento extremadamente significativo en la evolución de una empresa familiar. En este marco, se entiende la sucesión tanto por el liderazgo en los negocios familiares como por la gestión de los intereses de la familia en el negocio. La principal preocupación por la sostenibilidad de una empresa familiar a través de las generaciones, es desarrollar fortaleza entre los miembros de la Junta directiva y los accionistas.

Según lo argumentado, por la Confederación de Empresarios de la Coruña (2017), entre generaciones debe buscarse un consenso y desarrollar un plan de sucesión que partiendo de la situación vaya adaptándose al escenario futuro paulatinamente y sin sobresaltos. En efecto, si existe la intención de ampliar la organización entre los miembros de la familia en un futuro, se puede optar por buscar alternativas para administrar correctamente la gestión de los mandos, división de poderes y roles.

No obstante, suelen existir diversos motivos que dificultan la continuidad de la empresa familiar, puesto que, en estas, las generaciones avanzan cambiando las formas de pensamiento, valores y prioridades al pasar a convivir dos generaciones o más, de las cuales, por naturaleza, surgirán roces y situaciones de tensión que serán inevitables. Por tanto, el no tener una buena gestión y control de las funciones de cada miembro de la empresa hará más arduo el recorrido del camino empresarial.

Al respecto, Quintana (2005) alude que, la gestión de la empresa familiar debe seguir unos puntos clave para orientarla hacia el éxito, desglosando seis factores relevantes que se exponen en el Cuadro 6 para la correcta dirección y gestión de la misma.

Cuadro 6

Factores de dirección y gestión en las empresas familiares

Factores de dirección y gestión	Descripción
1. Planificación a largo plazo	Se debe clasificar según el sector, el conjunto de líneas maestras, posibles movimientos, retos, contemplar alternativas, con la finalidad de estar organizados y permitir orientar un mejor desempeño a largo plazo.
2. Agilidad y flexibilidad	Tener unificado el control de la propiedad, permitirá poder tomar decisiones rápidamente. De ahí la importancia de poder ejecutar con rapidez.
3. Estabilidad	Los principios, filosofía y estrategia deben estar alineados y definidos, no se puede competir sin una estabilidad de marca y dirección.
4. Responsabilidad social	Toda empresa debe orientar su actividad respetando la legislación y sumando en favor de la sociedad.
5. Alta calidad	Dependerá de cada empresa, estrategia y producto. Pero en ocasiones la empresa familiar tiene su mejor ganancia en la calidad de su producto, servicio o gestión de personas.
6. Políticas de recursos humanos	Esta puede ser una de las mejores ventajas que tiene la empresa familiar, dominar la gestión y tener una responsabilidad social permite desarrollar un cuidado del personal más personalizado.

Fuente: elaboración propia a partir de Quintana (2005, p.103-130).

La empresa familiar tiene muchos retos por delante, la profesionalización, innovación y la sucesión son algunos de los factores clave que este tipo de organización debe conseguir planificar y desarrollar. La renovación organizacional, la formación y competencias de los familiares que gobiernan la empresa, son las que definen el proceso de cambio generacional, así como la descentralización y profesionalización de la organización (Buchholtz, Dino, Lubatkin y Schulze 2001). La apertura mental de los fundadores facilita el proceso evolutivo de la empresa, inversamente a lo que sucede cuando los fundadores se aferran a un modelo de gerenciamiento conservador.

Se entiende entonces la gestión de la sucesión como la importancia de establecer estructuras de gobierno en la empresa familiar que radiquen en configuraciones sólidas que permitan separar y administrar los asuntos de propiedad, empresa y familia, aspectos que deben ser tratados en distintos escenarios que faciliten a los integrantes de la familia aprender a trabajar constructivamente y comprender sus responsabilidades, derechos y privilegios (Urrea, 2003). Es por ello, que algunas empresas cuentan con órganos de gobierno que delimitan el conjunto de las relaciones empresa-familia, definiéndose en ellos principios, compromisos, derechos y también deberes, los cuales suele contener pactos propios de distintos contratos. En otras palabras, es un conjunto de decisiones sobre la manera de comportarse de los propietarios y familiares, que les sirve de base para sentar las

directrices básicas de la organización, siendo, por tanto, una guía familiar para mantener la adecuada gestión de la empresa en el futuro.

2.2.9.3. Órganos de gobierno en las empresas familiares

Los órganos de gobierno son definidos por Neubauer y Lank (2003) como sistemas de estructuras y procesos para dirigir y controlar las empresas y responder por ello a través de la rendición de cuentas. A este respecto, Galaz y Ruiz (2010), señalan que la creación de los órganos de gobierno de las empresas familiares como el Consejo Familiar y la elaboración y formalización de un Protocolo Familiar, son algunas soluciones de gran utilidad para fomentar y prever la permanencia del liderazgo y el enfoque de la empresa. Pues vendrían a ser los que canalicen las acciones de cada miembro y le dé sentido jurídico procedente a este tipo de organizaciones, evitando las improvisaciones y entropía organizacional.

De acuerdo con Gasco, Segurado y Quintana (2005), el Consejo de familia y la Asamblea familiar constituyen foros de comunicación entre los accionistas familiares, tanto directivos como miembros del Consejo o inactivos, que buscan salvaguardar la armonía y apoyar el cambio generacional. En las empresas con un número de accionistas reducido el Consejo de Familia funciona también como Asamblea Familiar. A medida que el número de accionistas crece, es aconsejable diferenciar ambos foros de forma que el Consejo de Familia quede integrado por un número reducido de miembros, mientras que la Asamblea Familiar esté formada por todos aquellos que deseen participar en ella.

Corroborando lo anterior Ruíz (2010), define la Asamblea Familiar como la reunión formal en la que se dan cita todos los miembros de la familia propietaria para discutir los asuntos actuales de la empresa y para establecer las políticas y mecanismos que permitan hacer frente a posibles problemas derivados de la confluencia entre los objetivos empresariales y los objetivos familiares. La Asamblea Familiar y el Consejo de Familia son una estructura permanente formada por un conjunto de familias reunidas con cierta periodicidad, encargándose de facilitar la comunicación entre los miembros y dando solución a problemas no previstos en el resto de instrumentos de gobierno familiar existentes.

No obstante, los órganos de gobierno de las empresas familiares se estructuran de la siguiente forma, tal como lo expone (Gallo, 2008, p.30-31):

1. Consejo Familiar: es el órgano que regula el funcionamiento de la familia empresaria, así como las relaciones de la familia con sus actividades empresariales y extra empresariales ligadas a la empresa y al patrimonio familiar.
2. Protocolo Familiar: que emana las normas que clarifican la interacción de la familia con la empresa, es un documento que surge del consenso entre familiares que son propietarios de la empresa.

El protocolo familiar constituye una herramienta eficaz para regular determinados aspectos antes de que puedan surgir discrepancias ante una expansión del negocio o un proceso de incorporación de nuevos miembros, el mismo consiste en elaborar un código de conducta empresarial y familiar aceptado y firmado por todos los miembros de la familia, donde se logra alcanzar el proceso de consenso familiar (Ceja, 2008). Este mecanismo tiene la ventaja frente a otros, como pueden ser los acuerdos estatutarios que son eficaces tanto frente a terceros como dentro de la propia familia.

Los órganos empresariales que poseen las empresas familiares no difieren en gran medida de las empresas no familiares por lo que se encuentran: la asamblea familiar o junta de socios y en algunos casos, la junta directiva o junta asesora, que vienen a ser los encargados de dirigir y asesorar a la organización con una visión estrictamente empresarial, gestionando y administrándola con buenos criterios, que faciliten el logro de los objetivos planteados por los dueños al fundar la empresa familiar y mantenerla productiva de manera sostenible y perdurable en el tiempo.

2.2.9.4. Consejo familiar

El consejo familiar desde la percepción de Dodero (2002), es el órgano de gobierno que regula las relaciones de la familia con los otros dos sub-sistemas (gestión generacional y control de la propiedad). Está formado por todos los integrantes de la familia que tengan alguna relación con la empresa, trabajen o no en ella. Es el que redacta el documento que regula todas las actividades y relaciones de la empresa familiar. Tiene como propósito fundamental, mediar la toma de decisiones y resolver los problemas o conflictos que se pudieran generar dentro del ámbito familiar y que influirían en la operación y administración de la empresa.

Entre las responsabilidades del Consejo Familiar relacionadas con la sucesión se encuentran según las menciona Briceño (2006, p.47) las siguientes:

- Desarrollar e implementar planes y programas familiares del proceso sucesorio, coordinándolo con los distintos órganos de gobierno para la perpetuidad de la empresa.
- Profesionalizar a todos los miembros familiares en sus distintos roles de relación con la empresa, bien sea como accionistas, directivos u empleados.
- Transmitir los valores y la visión compartida de la familia, promoviendo la comunicación entre miembros de la generación siguiente que permita el conocimiento entre ellos, además de la cultura y los valores de la empresa.
- Ofrecer un foro para compartir ideas respecto al negocio familiar, suscitando identificación con la empresa y reconocimiento de pertenencia a la misma.
- Fomentar la participación y el compromiso de la familia mediante los programas de aprendizaje respecto a la propiedad, cuidando las relaciones entre las distintas ramas familiares e intereses de grupos afines, previendo para ello un calendario de actividades y encuentros.
- Desarrollar a los líderes de la siguiente generación originando cohesión de miembros consanguíneos y políticos.
- Monitorear la interacción entre la familia y la empresa,
- Preparar e implantar un protocolo familiar.

De esta forma, el consejo familiar aporta valor a las empresas familiares al favorecer no solo la cohesión de sus miembros, sino la profesionalización de las comunicaciones familiares que facilitan la capacitación de todas las partes en función de su implicación en la empresa, forjando su compromiso compartido con la visión, misión y valores organizacionales, previendo a su vez, posibles conflictos y actuaciones anticipadas a las consecuencias. Del mismo modo, ayuda a contribuir al éxito del negocio familiar cuando se lleva a cabo la sucesión, generación tras generación, constituyéndose en una herramienta factible de fortalecimiento para el proceso sucesorio del proyecto empresarial en las empresas familiares del sector automotriz.

2.2.9.5. Protocolo Familiar

El Protocolo Familiar es para Grabinsky (1994), un instrumento que soporta el compromiso celebrado entre los miembros de la familia, cuyo objeto contempla los aspectos necesarios para asegurar un código de conducta que regule las relaciones familia-empresa, así como la continuidad, expansión, desarrollo y sucesión de la empresa tras el retiro del fundador o titular. Conforman las bases de trabajar en la empresa familiar, coadyuvando con el crecimiento patrimonial y el fortalecimiento de la unidad de negocio familiar.

Algunos de los aspectos primordiales que debe contener un Protocolo Familiar, relacionados con la sucesión desde la perspectiva de Casanova (2013, p.9) son:

- La conformación del Consejo Familiar, del Consejo de Administración y del esquema de gobierno corporativo.
- El plan de sucesión y las políticas para la incorporación de familiares a la compañía.
- Las expectativas sobre la propiedad.
- El tratamiento para la resolución de conflictos familiares.
- La compensación y evaluación del desempeño de los empleados familiares.
- La inclusión o no de familiares políticos dentro de la operación y dirección de la empresa.

Es decir, que el protocolo familiar es la carta fundacional de la empresa. Cabe destacar, de acuerdo a lo manifestado por Dubois y Medina (2011), que no existe un modelo único, por lo que cada familia decide qué va a regular y qué no. Sin embargo, es básico que se persiga a través del protocolo familiar, mantener los valores en la dirección de la empresa, la filosofía y la visión empresarial, definir la forma de funcionamiento de los otros órganos de gobierno: la asamblea de accionistas y el directorio, los sistemas de dirección, evaluación, remuneraciones, planeamiento y control, la regulación para la transferencia de acciones y el criterio para el ingreso de familiares, sobre que puestos pueden ocupar, exigencias de preparación académica, grado de parentesco, entre otros aspectos importantes y todas aquellas regulaciones que la familia considere pertinente y que involucren las funciones del protocolo familiar.

De esta forma el autor sugiere que todos los integrantes de la familia saben a qué atenerse, de qué forma pueden y deben integrarse a la empresa y qué esperar de ella en cuanto a decisiones

financieras se refiere. El desafío que las empresas familiares plantean, conduce a la firme recomendación de formalizar el uso del protocolo como instrumento que tiene por cometido lograr un funcionamiento transparente y equilibrado de la sociedad comercial para brindar un marco normativo, regulador de conductas e intereses de un grupo de personas que funciona por generaciones y que, basado en los valores del fundador, forman un vínculo indisoluble entre los aspectos económicos, jurídicos y afectivos de la empresa.

Es importante resaltar, que, en los procesos de sucesiones propios de las empresas familiares, realidad de la que no escapan las organizaciones del sector automotriz, se hace imprescindible implementar los protocolos familiares a fin de asegurar la continuidad de la empresa en el tiempo.

2.2.9.6. Valores familiares

Para Tápies (2009) los valores tienen un papel crucial en la creación de la cultura empresarial propia, e inciden directamente en el concepto de negocio y en su aplicación a la gestión del mismo, enfatiza que el sistema de valores es propio de cada familia, así que es único y particular en cada caso. La coherencia que debe existir entre la arquitectura de la empresa, los valores y deseos de la familia empresaria es fundamental para conseguir definir un proyecto empresarial sólido y sostenible. En este contexto Koironen (2002) indica, que los valores y principios compartidos por la familia propietaria se trasladan a la empresa, y los que mejor la describen son la justicia, la credibilidad, el respeto y el trabajo duro.

En tal sentido, De Páramo (2013), señala que la compatibilidad entre los valores de la familia (afecto, relaciones personales, apoyo, seguridad, igualdad, evitar enfrentamientos, resistencia al cambio) y los valores de la empresa (interés económico, orientada a resultados, relación contractual, competitividad, riesgo, equidad, afrontar enfrentamientos, orientada al cambio) son un factor primordial para el éxito de la organización, lo que apunta a la necesidad de regular correctamente estas dos esferas.

Dado lo anterior, Sánchez-Crespo y Sánchez (2002) expresan que esta sería la primera función del protocolo familiar a través del cual se deberán prever soluciones a intereses en conflicto, división en diferentes facciones, celos entre familiares, visión a corto plazo, elección de los mejores líderes para las siguientes generaciones, surgiendo de aquí la segunda función de facilitar el proceso de

sucesión. Las empresas familiares exitosas se caracterizan por ser propiedad de una familia que comparte un deseo, un modo de vivir la organización, adquiriendo el compromiso de todas las personas que trabajan en ella, al satisfacer una necesidad real (misión), además de transmitir un conjunto de valores de generación en generación que apoyan la transformación de la sociedad y facilitan la continuidad del negocio.

Así mismo, muchas de estas familias ejercen labores filantrópicas porque creen firmemente en devolver a la sociedad parte de lo que han recibido. Consecuentemente, los valores constituyen el núcleo de toda cultura empresarial ya que son los que definen el carácter fundamental de la familia empresaria. En este sentido, según Worley (2010, p.75) los valores contribuyen en la empresa familiar a:

- Crear un sentido de identidad en la empresa familiar, y junto con sus compromisos y su filosofía, conforman la cultura empresarial.
- Aportan un sentido de dirección común a todos los individuos que componen la empresa familiar y marcan las líneas directrices de su labor diaria.
- Son el impulso fundamental de la actividad de la empresa familiar y deben tener mucho más peso en la misma que los recursos técnicos o económicos, ya que éstos, aun siendo esenciales para el éxito, son menos trascendentales.

De modo que, los valores en las empresas familiares aportan a la satisfacción personal y su aplicación en los negocios familiares, revela su tendencia a cuidar de los demás, el espíritu del servicio, producto de la cercanía familiar. Este sentido de protección y responsabilidad colectiva, surgido del deseo de mantener el negocio para las siguientes generaciones, otorga a los negocios familiares una ventaja respecto a otras empresas. A este respecto, entre los valores que definen su esencia, el Cuadro 7 presenta los que se encuentran inmersos en las empresas familiares.

Cuadro 7

Valores en las empresas familiares.

Valores	Aportes
Integridad	Conducir el negocio con justicia, honestidad y transparencia.
Comprensión	Existencia de relaciones que entrañen amabilidad, respeto y humanidad hacia los empleados y clientes, trabajando siempre para el beneficio de las comunidades a las que sirven.

Excelencia	Esforzarse continuamente por alcanzar las más altas metas de calidad en los productos y servicios que presta la empresa.
Unidad	Trabajar de manera coherente y conjunta con los miembros de la familia, personal empleado, clientes, proveedores y socios, estableciendo relaciones basadas en la tolerancia, el entendimiento y la cooperación mutua.
Responsabilidad	Compromiso de sostener la solidaridad y sensibilidad hacia los países, las comunidades y los entornos en los cuales se trabaja, y asegurarse de que todo lo que procede de las personas vuelva a ellas mejorado. Uno de los más importantes es el deber con el proyecto empresarial.
Compromiso con el proyecto	Descubrir la grandeza del compromiso que situaron los padres y antecesores en la empresa. El compromiso es el gran valor que aureola de prestigio a la empresa familiar.
Creatividad	Los fundadores dispondrán de grandes dosis de libertad creativa, fundamento del estado actual de éxito de la empresa. No se trata de que los sucesores tengan libertad de obrar en el seno de la empresa, sino que tengan libertad de crear, descubriendo lo valioso de la libertad de pensar y de proponer e ir aprendiendo de modo estructurado, mediante su propio descubrimiento.
Solidaridad	Debe ser practicado para experimentar su grandeza. Si se consigue que los jóvenes familiares admiren los valores que descubren, se empezará a garantizar el futuro de la empresa familiar.

Fuente: elaboración propia, a partir de Cedeño (2009, p.126).

Por lo tanto, de la firmeza con que las personas que integran la familia empresaria crean y asuman estos principios básicos y los cumplan, dependerá y se garantizará el éxito en dichas organizaciones. Asegurar la sucesión correcta exige afrontarla con suficiente antelación, cuando el predecesor aún está activo y con capacidad de liderazgo para dirigir la incorporación del sucesor, hasta asegurar la elección correcta para las siguientes generaciones.

El Protocolo Familiar es una herramienta que facilita resolver la transmisión de la propiedad y dar forma escrita a un contrato entre socios, el mismo está compuesto por pactos con fuerza moral (criterios interpretativos de otras decisiones: objetivos, filosofía, misión, valores de la familia, credo, código ético) y con fuerza legal entre las partes, que ayudan a facilitar el proceso de sucesión de las empresas familiares (De Páramo, 2013).

2.2.9.7. Capacitación de los sucesores

La continuidad de la empresa familiar está íntimamente relacionada con la capacidad profesional de los sucesores del fundador Leach, (1993) expresa que una de las decisiones más críticas, complejas y de mayor valor estratégico en las empresas familiares es la decisión de profesionalizar la gestión de la compañía, la cual ocurre en la mayoría de los casos en organizaciones de segunda generación, y muchas veces en conjunto con decisiones asociadas a la sucesión.

La importancia de esta decisión radica para Flores y Vega (2009), en el impacto que ella tiene en la forma en que los dueños se relacionan con la empresa, en su alta complejidad en términos del

comportamiento organizacional, en los cambios que ello supone en los estilos de gestión, así como también en el impacto en el modelo competitivo de la empresa. La profesionalización genera un alto impacto en la competitividad de las empresas, aún más en empresas familiares donde estos procesos son especialmente complejos.

Al respecto, Aguilar y Lema (2010) manifiestan que es un tema delicado puesto que pueden existir dos extremos igualmente peligrosos para el normal desenvolvimiento del clima organizacional, a saber, concurren empresas que acostumbran crear privilegios especiales para los funcionarios miembros de la familia, generando una cultura de injusticia con los empleados externos (no familiares), y en el otro extremo se encuentra la situación injusta de prohibirle a un integrante de la familia trabajar en la empresa solo por su poca preparación en el negocio. El éxito en este tipo de procesos es la capacidad de adaptarse a los cambios y el control de los procesos de profesionalización.

En este orden de ideas, con la finalidad de evitar ambos extremos, Lozano (2008) sugiere que, los miembros de la familia deberían someterse a los procesos de selección, evaluación, promoción, capacitación, desarrollo profesional, rendición de cuentas y evaluaciones de desempeño estipulados en la compañía para el ingreso de cualquier empleado sea este miembro o no. Cabe resaltar que lo más relevante de la profesionalización en la empresa familiar es, asegurar que los directivos cuenten con las destrezas y aptitudes necesarias para el buen manejo del rumbo de la empresa y del logro de objetivos propuestos.

Para ello, Navarrete (2008) hace referencia en que las empresas familiares deben tener un director general proactivo, con liderazgo, que lleve a la organización al cumplimiento de una visión a largo plazo, es decir, que profesionalizar es el paso previo para estar en condiciones de manejar la integración de los sistemas familiares y empresariales. El líder de la empresa debe considerar que en un futuro será vital para el crecimiento y madurez de la compañía el ceder el control a las nuevas generaciones.

2.2.9.8. Orientación al emprendimiento e innovación

Tal como lo expresa, Gallo y Amat (2003) al señalar, que mantener el espíritu emprendedor en las generaciones futuras es de vital importancia para la continuidad de la organización. Uno de los

problemas típicos de las empresas familiares es el acomodamiento de la familia y la pérdida del espíritu emprendedor, lo que supone una barrera a la hora de gestionar procesos de innovación tecnológica. De acuerdo con estos autores, para evitarlo es necesario promover una elevada concienciación estratégica, materializarla en planes y crear instrumentos de gobierno familiar que permitan transmitir el espíritu emprendedor a las siguientes generaciones para vivir y crecer.

El emprendimiento y la innovación asumen una condición preponderante de forma transversal, tanto en la gestión de la empresa familiar, asuntos contables, recursos humanos, producción, logística o de cualquier otra índole, como también en la profesionalización, inclusive en las estrategias organizacionales y de producción.

La alternativa que tienen las empresas familiares frente a esta realidad es según Serebrenik (2013), lograr la adaptación del nuevo líder generando cambios que se sucedan de forma progresiva y permitan no solo la continuidad en el mercado vendiendo de forma competitiva, sino aprovechar las infinitas oportunidades que trae consigo la nueva era de la información, que involucra generar sistemas de adaptabilidad, como de formación a los empleados y también a los miembros de la familia empresaria. Implica entender que las generaciones continuamente, tratan de sacar ventaja y aprovechar el emprendimiento y la innovación, logrando ser creativos e innovadores en sus modelos de negocios que han de considerarse esenciales para la buena marcha de la empresa.

En relación con lo anterior, centrando la innovación en el marco de la empresa familiar, Quintana (2005) señala, que los factores que condicionan la evolución de la innovación son el marco financiero, la estrategia de negocio, el espíritu emprendedor, la gestión del talento, la profesionalización y la tradición familiar. Además de estos factores, tres elementos clave emergen en las empresas familiares: el fundador, las nuevas generaciones y la estructura orgánica.

Por lo tanto, cualquier esfuerzo que se haga al respecto es positivo, entendiendo que este desafío depende de manera relevante de la capacidad de adaptación que tengan los futuros sucesores para asimilar, aprovechar y desarrollar, creando empresas que promuevan la creatividad y la innovación que han de traer consigo enormes retos en cada una de las áreas y responsabilidades del negocio familiar, transfiriendo no solo enormes beneficios de responsabilidad social empresarial, sino también de competitividad y sostenibilidad.

Por consiguiente, teniendo en cuenta el peso que la empresa familiar representa en el tejido productivo mundial, donde más de dos tercios de las organizaciones del planeta son familiares y en el ámbito nacional (en España) sobrepasan el 70% (Instituto Empresa Familiar y la Red de Cátedras de Empresa Familiar, 2016). Se hace indispensable asumir un mayor conocimiento sobre su capacidad innovadora y su evolución en las relaciones de los estilos de liderazgo que adopte la familia a lo largo del tiempo.

Por estas razones, la innovación juega un papel fundamental de continuidad en las empresas familiares de diversos rubros, incluyendo las del área automotriz; sin embargo, esto apenas se está comenzando a entender, así como el potencial que representan estos aspectos y su aplicabilidad ajustada a cada realidad en este tipo de organización, que les consienta enfrentar nuevas realidades y retos venideros, así como en cada proceso de sucesión que se den estas. Del mismo modo, no es posible pensar en el futuro sin un papel relevante de las empresas familiares en la innovación.

2.2.9.9. El plan de sucesión

La planificación de la sucesión es un compromiso que comienza con un profundo entendimiento de la estrategia del negocio y el modelo operativo, además de considerar hacia dónde quieren evolucionar tanto el negocio como la familia. La sucesión provee el alineamiento entre la dirección del negocio y el talento en las posiciones más críticas, razón por la cual la familia empresaria deberá organizar y planificar de forma ordenada la sucesión en la empresa familiar, asegurando con ello su continuidad.

Algunas tendencias teóricas sugieren que el éxito en el proceso de sucesión de la empresa familiar se incrementa con la propensión del fundador de salir de la empresa, el deseo del sucesor de incorporarse a la compañía, los acuerdos entre los miembros de la familia de mantener el negocio familiar, la aceptación de los roles individuales, y la planeación de la sucesión (Sharma, Chrisman y Chua, 2003). En efecto, el éxito de una planificación sucesoria reside en conjugar el difícil equilibrio entre la sucesión en la gestión y en la propiedad de la empresa familiar, con el pleno respeto a los derechos del fundador y de sus miembros.

Desde la perspectiva de Alles (2009), un plan de sucesión es un programa organizacional por el cual se identifican puestos clave y los posibles participantes del programa, a los cuales se les evalúa

para designar posibles sucesores de otras personas que ocupan los mencionados puestos clave sin una fecha cierta de asunción de las nuevas funciones.

Lo antes expuesto es complementado por Baguer (2009), con la planificación de la preparación de estas personas para la sucesión en los puestos directivos, enfatizando en correspondencia que un plan de sucesión prepara la sustitución de una persona por otra de iguales o superiores características. Así mismo, Rodríguez-Serrano (2004) refiere, que este tipo de planeación permite asegurar que existan en la organización personas en disposición de ocupar a corto, medio o largo plazo puestos críticos de los que dependen.

Conforme a lo anterior, el tiempo de preparación del sucesor es muy variable y dependerá de cada empresa y de las personas involucradas para lograrlo, para Cabrera y González (2008), no hay un tiempo ideal ni reglas determinadas, pues cada compañía es diferente. Este proceso tiene como objetivo lograr la confianza de todos los involucrados en la empresa, empleados, clientes, proveedores, así como demostrar sus capacidades al mando. Para iniciar un plan de sucesión se requiere fijar algunos puntos como los que se despliegan en la Figura 2 presentada a continuación:



Figura 2. Gestiones fundamentales del plan de sucesión

Fuente: elaboración propia, con base en Cabrera y González (2008, p.12).

La elaboración de un plan de sucesión requiere de tiempo y compromiso organizacional, por cuanto no existe un plan de sucesión estándar que se ajuste a las necesidades de todas las empresas familiares. En este sentido, Casillas, Díaz y Vásquez (2014, p.254), hacen alusión a la existencia de claves que permiten optimizarlos, según las características y potencialidades de cada empresa familiar, presentándolas en seis pasos:

1. 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.
2. Ayudar a los miembros de la familia a dejar todas las actitudes competitivas y aprender a trabajar juntos.
3. Ejecutar 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.
4. Crear un plan de desarrollo personal para los familiares que trabajan en la empresa. 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.
5. 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.
6. Poner en marcha estructuras legales y financieras para la ejecución del plan de sucesión.

Una sucesión planificada ayuda a que la empresa familiar logre mantenerse en el mercado por muchas generaciones, para ello debe capacitarse a los futuros sucesores de acuerdo a las competencias requeridas, pudiéndose decir que el éxito de la empresa familiar incluye la continuidad, la integración de políticas, una organización interna bien estructurada y relaciones estables como organización y como familia.

El plan de sucesión se convierte en una estructura aliada del éxito de la sucesión, cuando éste es conocido por todos los involucrados y se tiene una amplia claridad de la relación existente entre los sistemas familia y empresa, que contempla también el conocimiento claro de cada una de las etapas que despliega el proceso. Planificar la sucesión es lo ideal; es lo que deben hacer los fundadores que hayan avanzado en edad o que dejan de tener interés en participar operativamente en la gestión,

promoviendo o permitiendo la iniciación del proceso de traspaso generacional, aliviando con ello la tensión entre las personas involucradas en la sucesión, familiares, sectores de la empresa, clientes o proveedores.

Como puede observarse, en los factores de éxito del proceso de sucesión en la empresa familiar confluyen elementos clave que garantizan el futuro bienestar de la familia y en especial de la siguiente generación según lo referido por Tápies (2007). A continuación, el Cuadro 8 muestra un resumen de los factores mencionados.

Cuadro 8

Factores de éxito en el proceso de sucesión de las empresas familiares

Factores de éxito	Definición
1. Estructura organizativa	Estructuras adecuadas para dirigir y controlar la empresa que permitan a sus miembros seguir las vías correctas para solucionar los conflictos, mantener la unidad y el compromiso, posibilitando a su vez, las decisiones sobre la evaluación y los ascensos objetivos de sus integrantes (Pernía, 2011).
2. Gestión de la sucesión	Conjunto de acciones de gobierno en la empresa familiar que radican en configuraciones sólidas que permiten separar y administrar los asuntos de propiedad, empresa y familia, cuyos aspectos deben ser tratados en distintos escenarios que faciliten a los integrantes de la familia aprender a trabajar constructivamente y comprender sus responsabilidades, derechos y privilegios (Urrea, 2003).
3. Órganos de gobierno	Sistema de estructuras y procesos para dirigir y controlar las empresas y responder por ello a través de la rendición de cuentas (Neubauer y Lank, 1999).
4. Consejo familiar	Órgano de gobierno que regula las relaciones de la familia con los otros dos sub-sistemas (gestión generacional y control de la propiedad). Está formado por todos los integrantes de la familia que tengan alguna relación con la empresa, trabajen o no en ella (Dodero, 2002).
5. Protocolo familiar	Instrumento que soporta el compromiso celebrado entre los miembros de la familia, cuyo objeto contempla los aspectos necesarios para asegurar un código de conducta que regule las relaciones familia-empresa, así como la continuidad, expansión, desarrollo y sucesión de la empresa tras el retiro del fundador o titular (Grabinsky, 1994).
6. Valores familiares	Conjunto de creencias, principios, costumbres, relaciones respetuosas y demostraciones de afecto, que orientan, comparten y se impregnan entre los miembros de la familia por el hecho de pertenecer a ella, transmitiéndose a través de las generaciones, siendo la guía que rige sus decisiones y acciones. Constituyen el núcleo de toda cultura empresarial ya que son los que definen el carácter fundamental de la familia empresaria (Worley, 2010).
7. Capacitación de los sucesores	Preparación de sucesores a través de un proceso de formación, es decir, desarrollo de cualidades para una profesión muy específica, para dirigir una organización que opera en unos negocios concretos y que tiene peculiaridades relaciones con una familia propietaria (Gallo, 1998).
8. Orientación al emprendimiento e innovación	Capacidad de adaptación y emprendimiento que tienen los futuros sucesores para asimilar, aprovechar y desarrollar, creando empresas que promuevan la creatividad y la innovación que han de traer consigo enormes retos en cada una de las áreas y responsabilidades del negocio familiar, transfiriendo no solo enormes beneficios de responsabilidad social empresarial, sino también de competitividad y sostenibilidad (Quintana, 2005).

9. Plan de sucesión	Programa organizacional por el cual se identifican puestos clave y los posibles participantes del mismo, a los cuales se les evalúa para designar posibles sucesores de otras personas que ocupan los mencionados puestos clave sin una fecha cierta de asunción de las nuevas funciones (Alles, 2009).
---------------------	---

Fuente: elaboración propia, sobre la base de los autores citados.

2.2.10. Estrategia

La estrategia la presentan Mintzberg y Quinn (1995), como el patrón que integra las metas mayores de una organización, las políticas y acciones secuenciales que llevan a dar respuesta a su ambiente a través del tiempo, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los oponentes inteligentes. En consonancia Porter (1991), define la estrategia como el acto de alinear la empresa y su entorno que están en constante cambio, manteniendo de esta forma un equilibrio dinámico.

Por su parte Kotler (2002), expone que la estrategia es la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adaptación de recursos y la distribución de los mismos, necesarios para lograr estos propósitos. Por lo tanto, la estrategia es un marco de referencia para las decisiones de una organización que conforman su naturaleza y rumbo, la cual solo será práctica y útil si dicho marco especifica el alcance y los límites de cada área de decisión.

Así mismo, Weihrich (2012) afirma, que las estrategias permiten la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, puesto que son las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas, es decir, es el proceso que conduce a la fijación de la misión de la organización, llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer las debilidades y fortalezas, así como también las amenazas y oportunidades externas, realizando una serie de análisis que comparan factores internos, externos y fijan tanto objetivos como estrategias para las unidades de negocio.

2.2.10.1. Estrategias organizacionales

La estrategia organizacional es vital para encaminar el crecimiento de la empresa, es utilizado en las organizaciones para tener una ventaja entre sus competidores, a través de la elaboración de un plan estratégico que contemple valores, visión, objetivos y metas que serán aplicados a cada una de las actividades a las que se dirige, de esta manera, la unidad de negocio disminuye costos,

aumenta productividad y participación de los trabajadores, obteniendo con ello un liderazgo empresarial.

Al respecto, Johnson (2008), define la estrategia organizacional como la creación, implementación y evaluación de las decisiones dentro de una empresa, en base a la cual se alcanzarán los objetivos a largo plazo. Especifica también la misión, la visión y los objetivos de la compañía, desarrollando con frecuencia políticas y planes de acción relacionados a los proyectos y programas que se crean para lograr esos objetivos, además de asignar los recursos y capacidades necesarias para implementarlos. Si bien, cada estrategia necesita una estructuración, eso dependerá del objetivo que se desea obtener y por lo tanto deberá establecer un camino adecuado para no correr riesgos y disminuir el tiempo de alcance.

En este sentido, las estrategias deben beneficiar de forma efectiva las fortalezas de la empresa, tratando de vencer sus debilidades, sacando provecho de sus oportunidades externas claras y evitando las amenazas externas. Para lo cual se requieren tres actividades importantes propuestas en este aspecto por Salinas (2008) que son, la investigación, el análisis y la toma de decisiones, de donde se comienza por examinar los factores internos que determinan la situación actual de la empresa, a fin de tomar las decisiones que lleven a aplicar los correctivos pertinentes para la situación débil que se detecte.

Luego de esto, el paso siguiente es ejecutar las estrategias que vienen a ser, la movilización tanto de empleados como de directivos o gerentes, para llevar a cabo las estrategias ya formuladas. Esto tal como lo plantea Guinñar (2008), consiste en la fijación de metas, políticas y asignación de recursos, es el paso más difícil en el proceso de dirección estratégica, debido al hecho de que requiere disciplina personal, sacrificio y concentración. Por lo que es posible, que la ejecución de las estrategias gire alrededor de la capacidad gerencial en las empresas familiares, para incentivar su aplicación por parte del personal que debe hacerlo. Donde las mismas deben ser pertinentes y procuren la preservación de la empresa en el mercado que compete.

Una de las características más útiles e importantes de las estrategias en las organizaciones familiares, consiste en poder planificar con bastante garantía de éxito el futuro de este tipo de organización, cimentándolo a partir de su estructura interna. Por tanto, las estrategias en las

empresas familiares, tal como lo reseña Salazar, De Lucia, y Aure (2011), consisten en la creación, implementación y evaluación de las decisiones dentro de la unidad familiar, en base a la cual se alcanzarán los objetivos a largo plazo. Por lo que quienes prosigan luego del proceso de sucesión como gerentes, deben trazar estrategias para abordar las deficiencias de la organización que producen las reducciones del desempeño. Así como en las respuestas que se ofrecen por las demandas del mercado.

Esto sucede tomando en cuenta que el entorno en el que se posiciona, cambia y evoluciona constantemente, por cuanto el éxito de la organización familiar, dependerá en gran parte, de la capacidad de adaptación y anticipación a estos cambios. Por lo que es en los sucesores en quienes recae la responsabilidad de dirigir dichas transformaciones, se debe ser capaz de comprender en qué medida y de qué forma los cambios futuros que experimentará la empresa familiar, la afectarán directamente, además de establecer las estrategias más adecuadas para el aprovechamiento máximo de la globalidad del negocio.

En este sentido, Steiner (1995) afirma, que las compañías familiares actualmente se mueven en un mercado altamente competitivo que requiere, por tanto, de la revisión continua de las diferentes variables FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), no solo de las empresas familiares que se analizan, sino también de la competencia en el mercado. En este contexto las empresas en función de sus recursos y capacidades deberán formular las correspondientes estrategias organizacionales, que permitan la adaptación al entorno y adquirir ventaja ante la competencia, aportando valores diferenciales. Así pues, las estrategias organizacionales son indispensables en cada proceso de sucesión en la empresa familiar, a fin de que no solo sobrevivan, sino que puedan posicionarse y perdurar, en el mercado que atienden.

2.2.10.2. Estrategias que contribuyen al éxito en la sucesión del poder

Para asegurar que el sucesor cuente con las herramientas que lo provean de experiencia y conocimiento del negocio, es importante que su desarrollo y entrenamiento sea un proceso gradual, que incluya el control del sucesor sobre cierta función o línea de negocios. En general, la delegación de responsabilidad y autoridad a los sucesores es un problema significativo en las empresas familiares y más aún, si el sucesor nunca ha tenido la oportunidad de participar en la toma de

decisiones. Se tiene entonces que los siguientes aspectos, según Piñango (2006), son claves y necesarios para que cualquier estrategia que se aplique en las empresas familiares, contribuya al éxito en la sucesión: el respeto, entendimiento, comprensión de las necesidades del otro, comprensión de la estructura organizacional, autoridad y delegación, así como las acciones administrativas adicionales.

En cuanto a las estrategias, Neubauer y Lank (1999) explican, que vienen a ser los planes de acción que deben ser desarrollados por las empresas familiares para lograr el éxito en la sucesión. Puesto que es necesario planear el momento de la continuación del poder en la empresa familiar y esta circunstancia provoca que el director y su equipo directivo, empiecen a crear en la organización las condiciones para que la transición sea todo un éxito. Cada empresa familiar es distinta puesto que está formada por miembros de familias con costumbres y tradiciones diferentes a las demás. La implementación de las estrategias que se asuman, debe ser llevada a cabo, según sean las necesidades o carencias en la administración del negocio familiar. Las estrategias se seleccionan tomando en cuenta las expectativas en cada empresa familiar.

Estas estrategias, deben ser analizadas desde distintos puntos de vista y han de aportar soluciones que le permitan al sucesor apoyar sus decisiones y tener así el mayor control de la empresa al asumir el poder. Existen diversas etapas en el proceso de sucesión que deben ser manejadas estratégicamente por el gerente actual de la compañía y su equipo directivo (Masson, 2006). Las estrategias que contribuyan al éxito en la sucesión del poder que se asuman para las empresas familiares del área automotriz, involucradas en el presente estudio requieren de la colaboración de los miembros de la familia, los miembros del negocio y los dueños de la empresa. Es fundamental para el logro de los objetivos de la organización que exista sinergia entre estos tres grupos que integran la empresa familiar.

2.3. Bases legales

Este apartado, contiene el basamento establecido en los ordenamientos jurídicos venezolanos, que guardan relación con el tema objeto de estudio. A continuación, se señalan:

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (Asamblea Nacional, 1999) establece en sus Artículos 301 y 308 lo siguiente:

Artículo 301: El Estado se reserva el uso de la política comercial para defender las actividades económicas de las empresas nacionales públicas y privadas. No se podrá otorgar a personas, empresas u organismos extranjeros regímenes más beneficiosos que los establecidos para los nacionales. La inversión extranjera está sujeta a las mismas condiciones que la inversión nacional.

Artículo 308: El Estado protegerá y promoverá la pequeña y mediana industria, las cooperativas, las cajas de ahorro, así como también la empresa familiar, la microempresa y cualquier otra forma de asociación comunitaria para el trabajo, el ahorro y el consumo, bajo régimen de propiedad colectiva, con el fin de fortalecer el desarrollo económico del país, sustentándolo en la iniciativa popular. Se asegurará la capacitación, la asistencia técnica y el financiamiento oportuno.

La Carta Magna crea, como se puede evidenciar en los anteriores artículos, la base para el fomento de la actividad empresarial, relativos a la política comercial que protegerá y promoverá la pequeña y mediana industria, las cooperativas, las cajas de ahorro, así como también la empresa familiar, la microempresa y cualquier otra forma de asociación comunitaria para el trabajo.

De igual manera la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), manifiesta, en él;

Artículo 112: Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta Constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de interés social. El estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, la libertad de trabajo, empresa, comercio, industria, sin perjuicio de su facultad para dictar medidas para planificar, racionalizar y regular la economía e impulsar el desarrollo integral del país. (p.29).

Es claro y taxativo que la Constitución hace referencia a cómo las organizaciones pueden dedicarse libremente a actividades comerciales lícitas, con igualdad de condiciones, es el caso de las empresas familiares del sector automotriz, ubicadas en el municipio Libertador del estado Mérida, las cuales aportan valor agregado a la economía de la ciudad, mediante el trabajo directo e indirecto para las personas de la comunidad, siempre siendo garante de los principios de equidad e igualdad previstos por el Estado venezolano.

Por su parte, el Código de Comercio (Congreso de la República de Venezuela, 1977), señala:

Artículo 1°: Las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles y los actos de comercio, aunque sean ejecutados por no comerciantes (p.1).

Artículo 2°: Son actos de comercio, ya de parte de todos los contratantes, ya de parte de algunos de ellos solamente: ...las acciones de las cuotas de una sociedad mercantil...6. Las empresas de manufacturas, almacenes...y otros establecimientos semejantes...10. El depósito, por causa de comercio... (p.1).

Más adelante en el TÍTULO VII De Las Compañías de Comercio y de Las Cuentas En Participación, SECCIÓN I, en las Disposiciones Generales, se encuentra el:

Artículo 200: Las compañías o sociedades de comercio son aquellas que tienen por objeto uno o más actos de comercio. Sin perjuicio de lo dispuesto por leyes especiales, las sociedades anónimas y las de responsabilidad limitada tendrán siempre carácter mercantil, cualquiera que sea su objeto... Las sociedades mercantiles se rigen por los convenios de las partes, por disposiciones de este Código y por las del Código Civil. Parágrafo Único: El Estado, por medio de los organismos administrativos competentes, vigilará el cumplimiento de los requisitos legales establecidos para la constitución y funcionamiento de las compañías anónimas y sociedades de responsabilidad limitada (p.83).

El código de comercio, establece los lineamientos que todo comerciante debe cumplir; donde las empresas familiares, no escapan de esta realidad, pues es evidente, lo necesario de acatar todas estas normativas, y por ende las políticas diseñadas deben seguir con este patrón que dicho comerciante, ante un hecho mercantil, es obligado a cumplir.

En cuanto, al Código Civil Venezolano (Congreso de la República de Venezuela, 1990), en el artículo 796 se señala que “la propiedad y demás derechos se adquieren y transmiten por la Ley, por la sucesión y por efecto de los contratos” (p.175). Más adelante en su artículo 1.649 presenta una sociedad como “un contrato, creándose por un acto netamente jurídico, y que este acto debe ser obra de varias personas” (p.344). Manifestándose, más adelante en el mencionado Código Civil, en el artículo 1.651 donde establece que “las sociedades adquieren personalidad jurídica y tendrán efectos contra terceros” (p.346). Señala allí mismo, que debe cumplirse con las formalidades exigidas por el Código de Comercio, en sus artículos 212, 213, 214 y 215; donde se establecen los

requisitos exigidos para la constitución de sociedades, sea cual sea, su naturaleza. Con lo cual se tiene que las leyes y Normativa Venezolana fundamentan los procesos sucesorales como derechos hereditarios, los cuales claramente están avalados en estas legislaciones.

Seguidamente, Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (Asamblea Nacional, 2012), en el Título I, sobre las normas y principios constitucionales, específicamente en el Capítulo I, se encuentran las disposiciones generales, que viene a ser el objeto de la Ley, donde en el:

Artículo 1: Esta Ley tiene por objeto proteger al trabajo como hecho social y garantizar los derechos de los trabajadores y de las trabajadoras creadores de la riqueza socialmente producida, y sujetos protagónicos de los procesos de educación y trabajo para alcanzar los fines del Estado democrático y social de derecho y de justicia, de conformidad con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) y el pensamiento del padre de la patria Simón Bolívar. Regula las situaciones y relaciones jurídicas derivadas del proceso de producción de bienes y servicios, protegiendo el interés supremo del trabajo como proceso liberador, indispensable para materializar los derechos de la persona humana, de las familias y del conjunto de la sociedad, mediante la justa distribución de la riqueza, para la satisfacción de las necesidades materiales, intelectuales y espirituales del pueblo (pp.16-17).

Se enmarca en este artículo el espíritu de la ley, la cual favorece a los trabajadores, incluyendo los derechos y los deberes, a que son sujetos por la presente. Más adelante en el Capítulo II sobre el Deber de Trabajar y del Derecho al Trabajo, se establece en el:

Artículo 23: Toda persona apta tiene el deber de trabajar, dentro de su capacidad y posibilidades, para asegurar su subsistencia y en beneficio de la comunidad.

Artículo 24: Toda persona tiene derecho al trabajo. El Estado procurará que toda persona apta pueda encontrar colocación que le proporcione una subsistencia digna y decorosa. (p.24).

Esta ley plantea, evidentemente los deberes y los derechos que tienen los ciudadanos venezolanos para llevar a cabo el trabajo que les satisfaga sus necesidades y les retribuya sus esfuerzos, aunado al desempeño en lo que su vocación les permita y en un ambiente laboral sano y

motivador. Por lo cual, se toma para esta investigación, por cuanto la gestión de los recursos humanos en las empresas familiares, son vitales para la permanencia de la misma en el mercado, así como para la optimización del resto de los recursos materiales y financieros.

En cuanto a la Ley de Impuesto Sobre la Renta (Asamblea Nacional, 2007) en el Título I, sobre las disposiciones fundamentales, plasma en el Capítulo I, del Impuesto y su Objeto:

Artículo 1: Señala que los enriquecimientos anuales, netos y disponibles obtenidos en dinero o en especie, causarán impuestos según las normas establecidas en esta ley. Salvo disposición en contrario de la presente ley, toda persona natural o jurídica, residente o domiciliada en la República Bolivariana de Venezuela, pagará impuestos sobre sus rentas de cualquier origen, sea que la causa o la fuente de ingresos esté situada dentro del país o fuera de él. (p.2).

Capítulo II De los Contribuyentes y de las Personas Sometidas a esta misma Ley:

Artículo 7: Están sometidos al régimen impositivo previsto en esta Ley: a. Las personas naturales...b. Las compañías anónimas y las sociedades de responsabilidad limitada. c. Las sociedades en nombre colectivo, en comandita simple, las comunidades, así como cualesquiera otras sociedades de personas, incluidas las irregulares o, de hecho.

Parágrafo Primero: A los fines de esta Ley, las herencias yacentes se considerarán contribuyentes asimilados a las personas naturales; y las sociedades de responsabilidad limitada, en comandita por acciones y las civiles e irregulares o de hecho que revistan la forma de compañía anónima, de sociedad de responsabilidad limitada o de sociedad en comandita por acciones, se considerarán contribuyentes asimilados a las compañías anónimas. **Parágrafo Segundo:** En los casos de contrato de cuentas en participación, el asociante y los asociados estarán sometidos al régimen establecido en el presente artículo; en consecuencia, a los efectos del gravamen, tales contribuyentes deberán computar dentro de sus respectivos ejercicios anuales la parte que les corresponda en los resultados periódicos de las operaciones de la cuenta. **Parágrafo Tercero:** A los fines de esta Ley, se entenderá que un sujeto pasivo realiza.

La Ley de Impuesto Sobre la Renta es precisa, en cuanto a quienes son contribuyentes por enriquecimiento por actividad comercial, lo cual ha de ser acatado por las empresas familiares del sector automotriz objeto de estudio, pues que es un deber cancelar puntualmente dichos impuestos.

Mientras que la Ley de Impuesto sobre Donaciones y Sucesiones y demás Ramos Conexos (Asamblea Nacional, 1999), en su Disposición Preliminar en el Artículo 1° se enfatiza que “las transmisiones gratuitas de derechos por causa de muerte o por actos entre vivos serán gravadas con el impuesto a que se refiere la presente ley en los términos y condiciones que en ella se establecen” (p.1). Dicha Ley resalta, el pago de impuestos sobre sucesiones hereditarias, de los bienes gravados es decir de quienes están obligados al pago del impuesto establecido, como son los beneficiarios de herencias y legados que comprendan bienes muebles o inmuebles, derechos o acciones situados en el territorio nacional, los cuales pueden responder individual y particularmente del impuesto que recae sobre su propia cuota.

Precisa así mismo, el monto y causación del impuesto, su cálculo, exenciones, exoneraciones, desgravámenes y reducciones; como la manera, en la cual se procede en dichos casos. Lo cual se ha de tomar en cuenta puesto que las empresas familiares, no quedan exentas del pago de impuesto y entran a esta Ley especial por la transferencia de la sucesión, que quienes toman el mando, acarrear a su vez este tipo de obligaciones y deberes específicos.

Por otra parte, la Ley de Fomento y Desarrollo de la Economía Popular (Asamblea Nacional, 2008) en el artículo 9 establece que son formas de organizaciones socio-productivas: 1-Empresa de Propiedad Social Directa o Comunal; 2-Empresa de Propiedad Social Indirecta; 3-Empresa de Producción Social; 4-Empresa de Distribución Social; 5-Empresa de Autogestión; 6-Unidad Productiva Familiar; 7-Grupos de Intercambio Solidario; 8-Grupos de Trueque Comunitario.

Definición: Unidad Productiva Familiar: Es una organización integrada por miembros de una familia que desarrollen proyectos socio-productivos dirigidos a satisfacer las necesidades básicas de sus miembros y de la comunidad.

El presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley para el Fomento y Desarrollo de la Economía Popular (Asamblea Nacional, 2008) crea las modalidades y formas asociativas, que potenciarán el control y próspero desenvolvimiento de las actividades de la economía popular y el

establecimiento de un nuevo sistema de producción, cuyos patrones de transformación, distribución e intercambio de saberes, bienes y servicios serán realizados por asociaciones de personas y comunidades organizadas, conscientes de la necesidad de plantear un sistema socialmente justo en las relaciones socio-productivas y de intercambio solidario, con los fines de coadyuvar a la consolidación de las bases del modelo socio-productivo de la Nación.

De igual forma, el Plan de la Nación 2001-2007 (MPPPD, 2001) hace mención al:

Modelo de desarrollo endógeno y soberano: Dimensión Económica caracterizada por un sistema específico de producción que permite a los agentes locales usar eficientemente los factores productivos y alcanzar los niveles de productividad necesarios para ser competitivos en los mercados, empleando como línea de acción estratégica el Desarrollo Socio-empresarial que consiste en creación de cooperativas, microempresas, empresas familiares, desarrollo de cadenas productivas, incentivos financieros, asistencia técnica, desarrollo de mercado financiero.

Este documento define las Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación para el período 2001-2007. Iniciado a partir del 2 de febrero con un proceso de cambio en Venezuela orientado hacia la construcción del Proyecto Nacional Simón Bolívar.

Por último, se hace referencia al Balance de los Hogares con actividad económica (BCV, 2011), los cuales define como empresas de mercado no constituidas en sociedad, tienen menos de cinco personas ocupadas, incluye trabajadores independientes y patronos; el local es tipo kiosco, puesto de venta ambulante o vivienda con actividad económica. En su forma jurídica son empresas unipersonales o individuales que no poseen registros contables o actúan sin separación patrimonial del propietario.

En este contexto, el Banco Central de Venezuela mantiene una actuación coordinada con el Ejecutivo Nacional, en lo que tiene que ver con la adopción de políticas conducentes a garantizar el desarrollo armónico y sostenido de la actividad económica del país, apreciando el impacto del gobierno para evidenciar el efecto de compensación que ha generado la política social ante las perturbaciones económicas, todo ello en pro del bienestar de la población venezolana.

2.4. Glosario de términos

- **Familia, propiedad y gestión:** hace referencia a todos los miembros de la familia propietaria que poseen acciones o parte de la propiedad de la empresa y que, además, ocupan puestos de dirección en la misma. Estas personas tienen un mayor grado de implicación en la empresa (Casillas, Díaz y Vásquez, 2014).
- **Familia y propiedad:** hace referencia a los miembros de la familia que tienen propiedad de un determinado número de acciones pero que no desarrollan su vida profesional como directivos de la misma (Casillas, Díaz y Vásquez, 2014).
- **Familia y gestión:** hace referencia a los individuos que pertenecen a la familia propietaria de la empresa, desarrollan actividades directivas en ella, pero no poseen acciones de la misma (Casillas, Díaz y Vásquez, 2014).
- **Propiedad y gestión:** hace referencia a aquellos individuos que participan en la propiedad de la empresa y desarrollan labores de dirección, sin pertenecer a la familia que detenta el control de la organización (Casillas, Díaz y Vásquez, 2014).
- **Familia:** este grupo, a pesar de no formar parte en sentido estricto de la empresa familiar, constituye uno de los más delicados para la supervivencia de la organización. Se trata de aquellos familiares que ni poseen acciones ni desarrollan labores directivas en la misma. Dentro de este grupo pueden distinguirse: cónyuges, hijos menores y familiares desvinculados (Lasarte, Peléz y Martínez, 2017).
- **Gestión:** considera los aspectos relacionados con la organización de los recursos humanos, materiales y tecnológicos para implementar las estrategias y asegurar el logro de los objetivos empresariales y mejorar la posición competitiva en los mercados (Jauli, 2010).
- **Propiedad:** se refiere a la estructura del poder accionario de la empresa familiar, la actitud hacia la incorporación de accionistas y consejos no familiares, al grado de armonía existente en las relaciones entre diferentes grupos accionarios. Considerándose, los aspectos jurídicos (civiles, mercantiles y fiscales), financieros y la eficiencia de los órganos de gobierno de la propiedad (junta de accionistas y consejo de administración), (Dodero, 2008).
- **Sector Automotriz:** conjunto de compañías y organizaciones relacionadas a la comercialización de partes automotoras (Aichner y Coletti, 2013).

- **Sucesión:** es una forma de adquirir una propiedad. La sucesión es el conjunto de derechos que al igual que las obligaciones nacen pero que no se extinguen, es un cambio en la titularidad, de carácter patrimonial y el que la adquiere no lo hace a título originario sino derivativo. Esta finaliza con la transmisión de poder de decisión y de la propiedad a la siguiente generación, es uno de los procesos más importantes y a la vez más críticos que debe emprender una empresa familiar para garantizar la continuidad en manos de la familia empresaria (Sánchez-Famoso, Maseda y Erezuma, 2017).
- **Sucesión del Poder:** en las empresas familiares, es cuando se concede el liderazgo y la gerencia a otro miembro del núcleo, para que asuma la responsabilidad de la gestión en tales organizaciones (Lozano-Fuentes, Romero y Hirsh, 2017).

www.bdigital.ula.ve

Cuadro 9

Operacionalización de las variables

Objetivo General: Analizar el proceso de sucesión del poder en las empresas familiares del sector automotriz localizadas en el municipio Libertador, estado Mérida.

Objetivos específicos	Variabes	Dimensiones	Indicadores	Valor	Técnica e instrumento	Ítems	Técnica de análisis
1. Identificar las etapas del proceso de sucesión del poder en la que se encuentran las empresas familiares del sector automotriz del municipio Libertador, estado Mérida.	Etapas del proceso de sucesión.	Proceso de sucesión	-Relación con el fundador	Filiación	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario	1	Análisis descriptivo cuali-cuantitativo
			-Cantidad de sucesiones	Número de sucesiones		2	
		Empresas familiares	- Generación en la que se encuentra el proceso de sucesión	Número de Generación		3	
			-Existencia de la misión de la empresa	Sí No Selección múltiple		4 al 7	
			- Existencia de la visión en la empresa	Sí No Selección múltiple		8 al 11	
			-Existencia de Plan de pensión o jubilación para el que sucede	Sí No Selección múltiple		12 y 13	
			-Valores en la familia formalizados en la empresa	Sí No Selección múltiple		14 y 15	
			-Existencia de planes de capacitación para el sucesor	Sí No Selección múltiple		43 al 45	
			-Existencia de un plan de sucesión definido	Sí No Selección múltiple		16 al 19	
			-Perfil para la selección de sucesores	Sí No Selección múltiple		20 y 21	
			-Herramientas de comunicación de los planes de sucesión.	Sí No Selección múltiple		22 y 23	
2. Diagnosticar la situación de la planificación del proceso de sucesión del poder en las empresas familiares del sector	Planificación del proceso de sucesión en las empresas familiares.	Proceso de sucesión	- Planificar la sucesión	Sí No Selección múltiple	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario	16 al 19	Análisis descriptivo cuali-cuantitativo
			Empresas familiares	- Selección de líderes		Sí No Selección múltiple	
		- Equipo de transición		Sí No Selección múltiple		26 al 28	

automotriz del municipio Libertador, estado Mérida.			- Decisión de la sucesión	Sí No Selección múltiple		29	
3. Determinar los factores que contribuyen al éxito en el proceso de sucesión del poder en las empresas familiares del sector automotriz del municipio Libertador, estado Mérida	Factores de éxito	Proceso de Sucesión Empresas familiares	- Estructura organizativa	Sí No Selección múltiple	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario	30 al 32	Análisis descriptivo cuali-cuantitativo
			- Gestión de la sucesión	Sí No Selección múltiple		33 y 34	
			- Órganos de gobierno	Sí No Selección múltiple		35 y 36	
			- Consejo familiar	Sí No Selección múltiple		37 al 39	
			- Protocolo familiar	Sí No Selección múltiple		40 al 42	
			- Valores familiares	Sí No Selección múltiple		14 y 15	
			- Capacitación de los sucesores	Sí No Selección múltiple		43 al 45	
			- Orientación al emprendimiento e innovación	Sí No Selección múltiple		46 y 47	
- Finalidad del plan de sucesión	Sí No Selección múltiple	48					
4. Proponer estrategias organizacionales que permitan el proceso de sucesión del poder, garantizando la permanencia de las empresas familiares del sector automotriz del municipio Libertador, estado Mérida.	Estrategias Organizacionales	Estrategias	Debilidades Fortalezas Amenazas Oportunidades				Análisis estratégico situacional FODA

Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo responde a la determinación de parámetros por parte del investigador, para seleccionar los métodos más apropiados que conduzcan a lograr los objetivos de su estudio, razón por la cual se requiere delimitar los procedimientos de orden metodológico, que permitan reunir las condiciones de fiabilidad, objetividad y validez interna. En consecuencia, el marco metodológico de la presente investigación, busca situar el conjunto de métodos, técnicas y procedimientos instrumentales que se emplearán en el proceso de recolección de los datos requeridos en la investigación. Por tanto, tal como lo plantea Sabino (2007), el método científico de investigación consiste en el modelo de trabajo o secuencia lógica que orienta la investigación científica.

En otras palabras, se puede aseverar, que el método se refiere a la lógica interior del proceso de descubrimiento científico, de allí, que este método es la síntesis de observación y razonamiento que emplea el investigador para hallar la solución a un problema científico. Por lo cual, en el presente capítulo, se desarrollaron aspectos relativos al enfoque, tipo y diseño de investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos para la recolección de los datos y sus características esenciales, así como la validación y confiabilidad de dichos instrumentos.

3.1. Tipo y diseño de la investigación

A fin de llevar a cabo el presente estudio, en virtud de alcanzar el objetivo propuesto que consistió en analizar el proceso de sucesión del poder en las empresas familiares del sector automotriz del municipio Libertador, estado Mérida; se realizó una investigación de carácter descriptivo. Los estudios descriptivos, consisten en indagar la incidencia en que se manifiestan las variables, cuyo procedimiento se fundamenta, en medir en un grupo en estudio una o más variables y proporcionar una descripción de cada una.

En este sentido, las investigaciones de tipo descriptivo, detallan cada uno de los aspectos que integran el fenómeno o hecho estudiado, los cuales, según Hernández, Fernández y Baptista (2014), "...buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar" (p.117). Para este estudio, se

realizó la descripción detallada de los conceptos, variables e indicadores los cuales pueden integrarse para exponer cómo es y cómo se manifiesta el proceso de sucesión del poder en las empresas familiares del sector automotriz del municipio Libertador del estado Mérida, tomando en cuenta que sobre el análisis de las variables se determinaron las recomendaciones y acciones pertinentes a seguir, a fin de que la sucesión del poder en las empresas en estudio, conlleve a cambios sustanciales en diversos aspectos económicos y familiares, que propicien la sostenibilidad y la permanencia de estas en el mercado.

Así mismo, se llevó a cabo una investigación documental, la cual se basó en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales como: documentos varios y textos, para luego organizar esa información, analizarla y buscar la solución del problema (Martínez y González, 2014). En este trabajo, la investigación de tipo documental permitió sustentarlo teóricamente, donde la información se extrajo de fuentes bibliográficas, electrónicas y demás documentación de investigación científica que se encontró para su desarrollo.

De igual manera, se hizo un estudio de campo, que se basó en la recolección de datos extraídos en forma directa de la realidad estudiada y obtenidos por la propia investigadora, a través del uso de instrumentos para la recopilación de información. Sobre lo cual, Arias (2012), señala que la investigación de campo, se cimienta en métodos que permiten la recolección de la información, directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos, procediendo al análisis sistemático del problema con el propósito de descubrirlo y explicar sus causas y efectos, atendiendo tanto a su naturaleza, como a los factores constituyentes.

De acuerdo con este planteamiento, los datos se recolectaron de la realidad donde están ocurriendo los hechos, en este caso específico, de la consulta a los directivos dueños o gerentes principales de las empresas familiares que conforman la población de este estudio.

3.2. Población y Muestra

Se realizaron consultas con entidades y gremios relacionados con empresas familiares del sector automotriz del municipio Libertador, estado Mérida, con el fin de verificar si estas empresas estaban inscritas ante dichas instancias, obteniéndose como referencia en la Cámara de Industria y Comercio, la inscripción de diecisiete empresas concesionarias. De igual forma,

se visitó la Alcaldía Municipal y el Registro Mercantil, para constatar más información al respecto.

Para lograr identificar las empresas en estudio, inicialmente se realizó una búsqueda por internet, para disponer de información relacionada respecto al domicilio fiscal y números telefónicos de las mismas. Seguidamente, se efectuaron visitas y llamadas telefónicas a las diferentes entidades, específicamente en este caso al área de dirección o gerencia de cada concesionario, con la finalidad de verificar si pertenecían a empresas de tipo familiar. Para ello, se estructuraron tres tipos de preguntas, en un cuestionario preliminar que llevaron a concretar el aspecto considerado:

1. ¿El patrimonio y gobierno está ejercido por los miembros de la familia?
2. ¿Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía?
3. ¿La persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social?

El cuestionario preliminar utilizado permitió la consecución de valiosos resultados, puesto que de diecisiete (17) empresas de las que se tenía seguridad sobre su tipología de propiedad familiar, según los resultados del cuestionario preliminar, solo trece (13) de estas, que permanecían activas, se consideraron para el momento de la recolección de los datos.

3.2.1. Población

La población de un estudio la constituyen, según Palela y Martins (2012), “el universo de la investigación, sobre el cual se pretende generalizar los resultados, se conforma por características o extractos que le permiten distinguir los sujetos unos de otros” (p.162). Corroborando lo señalado, Arias (2012) enfatiza que la población se refiere a un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio. Para esta investigación, la población o universo objeto de estudio está conformado por las trece (13) empresas familiares del sector automotriz que se ubican en el municipio Libertador, estado Mérida. El Cuadro 10 indica las que se encuentran:

Cuadro 10

Población en estudio

Concesionarios	Empresa Familiar del sector automotriz
TOYOTA	1. C.A. Briceño & Del Olmo
FORD	2. Ciro Agrocars, C.A.
CHEVROLET	3. Escalante Motor Mérida, C.A.
MITSUBISHI	4. Escalante Motors Andina, C.A.
HYUNDAI	5. C.A. Mérida Motors
CHRYSLER - JEEP –	6. Automotores Ciro C.A.
DODGE	7. Tassei Motors, C.A.
VOLKSWAGEN	8. Kibun Motors, C.A.
FIAT - CITROEN	9. Rústicos Alonso, S.A.
KIA	10. Centro Vas Mérida, C.A.
RENAULT	11. Almarca (Alonso y Márquez)
	12. IMP Autos, C.A.
	13. Latil Auto, S.A.

Fuente: Elaboración propia.

3.2.2. Muestra

En el mismo contexto, para efectos de la aplicación del instrumento de recolección de datos definitivo se identificó la muestra, la cual tal como lo señala González (2016), consiste en extraer una parte de una población y universo, de tal forma, que todas las muestras posibles de tamaño tengan la misma probabilidad de ser seleccionada, con un grado mínimo de error. Por tanto, una muestra es un sentido amplio, es una parte respecto al todo constituido por el conjunto llamado universo. Teniendo presente que cuando una población la conforman pocos elementos y puede ser analizada completamente, no requiere de muestreo, por lo que se recomienda estudiar todos sus elementos mediante un censo.

De donde el censo, desde la perspectiva de Arias (2012), busca recabar información acerca de la totalidad de una población. De acuerdo a esto, se tomarán completamente los elementos de la población, resultando así menos errores en el proceso, siendo posible su inclusión por considerarse que dicha muestra, es pequeña y finita. De modo, que la muestra seleccionada corresponde al total de la población, a lo que Hernández, Ramos, Placencia, Indacochea, Quimis y Moreno (2018) denomina muestra total exhaustiva o censal. Así mismo, lo reafirma Chávez (2007), cuando señala que “la muestra censal poblacional implica la obtención de datos de todas las unidades del universo, acerca de las cuestiones que constituyen el objeto censado. Los datos se recogen entre una muestra de unidades que representan el universo, dado que la población es pequeña” (p.163). En tal sentido, se seleccionaron los trece (13) elementos,

anteriormente descritos, ya que se puede hacer un estudio de cada uno de ellos.

3.3. Técnica e instrumento de recolección de datos

Existen diferentes técnicas e instrumentos para la recolección de datos, entre los cuales se pueden mencionar: la observación directa, la encuesta, la entrevista, como técnica y la lista de cotejo, el cuestionario y la guía de entrevistas como instrumentos respectivamente. Para efectos de esta investigación, se seleccionó la encuesta como medio a través del cual el investigador toma la información acerca de las variables objeto de estudio. En este sentido, se utilizó un instrumento como el cuestionario, el cual es definido por Álvarez (2014), como un conjunto más o menos amplio de preguntas o cuestiones que se consideran para el rango, características o variables, que son objeto de estudio.

Dicho cuestionario fue aplicado a los directivos dueños o gerentes principales de las trece (13) empresas familiares seleccionadas del sector automotriz, estructurada con instrucciones claras y precisas para orientar el llenado del instrumento por cada sujeto de la muestra en estudio, detallando cuarenta y ocho preguntas de tipo cerrado y de respuesta Si, No, o No sabe/No responde de acuerdo a sus propias consideraciones y perspectivas, como de selección múltiple y con la opción de agregar información en algunas de ellas, es decir, tras plantearse la cuestión se ofrecen varias opciones entre las que el encuestado debe escoger (Anexo A).

Se elige este tipo de preguntas fundamentalmente por dos razones: por una parte, requieren un menor esfuerzo por parte de los encuestados, ya que éstos no tienen que escribir o verbalizar pensamientos, sólo deben seleccionar la alternativa que describa mejor su respuesta. Por otro lado, facilita la codificación para el procesamiento de los datos (Sabino, 2014). Como contrapartida, este tipo de preguntas limita la respuesta de los participantes, por lo que las opciones deben recoger todas las posibles respuestas (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). En términos generales se propuso una serie de preguntas a fin de obtener información sobre las variables para sustentar el presente estudio, de las opiniones de los directivos dueños o gerentes principales, consultados para el estudio. Antes de enviar el cuestionario a la muestra censal, es importante resaltar que el diseño del cuestionario fue ajustado y aprobado mediante una prueba piloto.

3.4. Validez y confiabilidad del instrumento

3.4.1. Validez

En lo que respecta a la validez del instrumento, la misma según Hernández, Fernández y Baptista (2014), se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir, es decir, verificar si el instrumento cumple con la finalidad para la cual fue diseñado. Con igual criterio, el autor en cuestión, señala que la validez interna es “la medida en que el diseño de un estudio proporciona control y, por lo tanto, confianza en la interpretación de los resultados. El objeto de un estudio es eliminar todas las explicaciones entendibles de los datos” (p.245).

A tal efecto, se consultaron tres expertos en el tema a investigar, específicamente un experto en metodología (Fátima León, profesora de la Universidad de Los Andes), otro en contenido (Lenix Omaña, profesora de la UPTM “Kleber Ramírez”) y otro en estadística (Yirelly Paredes, profesora de la Universidad de Los Andes), con el fin de validar de manera independiente la congruencia de los ítems del instrumento en términos de objetividad, con el universo de contenido, claridad, coherencia en la redacción, y la tendenciosidad o sesgo en la formulación de los mismos. Cada experto recibió información escrita del propósito de la prueba, conceptualización de contenido y cuadro de especificaciones implícitos en la operacionalización de las variables. Posteriormente, los especialistas constataron la pertinencia de las variables con las dimensiones e indicadores y el cuestionario diseñado (Anexo B). Una vez verificada la validez, se tomó en cuenta la sugerencia de los expertos para hacer las modificaciones pertinentes y así diseñar el instrumento definitivo, para ser aplicado en la muestra censal seleccionada.

Reafirmando lo antes expuesto y para la obtención de una mayor consistencia en la validez de los instrumentos, los datos aportados se procesaron estadísticamente mediante el Coeficiente de Proporción de Rangos, propuesto por Hernández, Fernández y Baptista (2014) como el algoritmo que permite calcular la validez de contenido de todo instrumento y el nivel de concordancia entre los jueces que validan la prueba.

3.4.2. Confiabilidad

La confiabilidad, tal como la define Montiel, Cabrera, Urgiles y Centeno (2018), es la

exactitud con que se mide lo que se pretende medir. El procedimiento aplicado a los resultados será a través de la fórmula Alfa de Cronbach, para obtener el Coeficiente de Confiabilidad según Hernández, Fernández y Baptista (2014), "...dichos valores pueden oscilar entre 0 y 1, donde un coeficiente de 0 significa nula confiabilidad y 1 representa un máximo de confiabilidad" (p.248). Es decir, que mientras más se acerque el coeficiente a 0 hay mayor error en la medición; si se acerca más a 1 la confiabilidad del instrumento es alta. Partiendo de los supuestos anteriores para que los resultados del instrumento puedan ser interpretables, es decir, para que tengan significado y valor heurístico, es necesario que los mismos sean confiables (Avecillas y Lozano, 2016). La confiabilidad es una condición necesaria, pero no suficiente para obtener resultados de investigación que sean científicamente valiosos y socialmente útiles.

En este sentido, para determinar la confiabilidad del cuestionario, se realizó una prueba piloto a algunos sujetos ajenos a la población en estudio, no pertenecientes a la muestra definitiva, pero con características similares a la misma., siendo aplicada en cinco empresas que cumplen los requisitos del contexto de empresas familiares: a) El patrimonio y gobierno está ejercido por los miembros de la familia, b) Su mayor capital accionario está compuesto por la familia, c) Se encuentran ubicadas en el municipio Libertador, estado Mérida. Una vez aplicado el instrumento en la prueba piloto, se procedió a la determinación del Alfa de Cronbach, dando como resultado un coeficiente de alfa de 0,42, respecto al cual, según lo señalado por la teoría, el nivel óptimo debe estar por encima de 0,80. Sin embargo, se debe tomar en consideración que se tiene una muestra finita, aunque representativa y que para aumentar dicho valor se debería aumentar la muestra, pero la naturaleza del estudio no lo permite.

El coeficiente Alfa se utiliza de manera amplia como una medida de confiabilidad, debido, en parte, al hecho de que requiere solo una administración de la prueba, es la estadística más utilizada para obtener una estimación de la confiabilidad de la consistencia interna. De esta forma se determinó el ordenamiento, entendimiento y comprensión de las preguntas, gracias a la aceptación de la pesquisa en las personas claves de las empresas, aplicando el cuestionario definitivo, a las trece (13) empresas familiares de concesionarios que se encuentran ubicadas en el municipio Libertador, estado Mérida.

3.5. Técnica de análisis de datos

3.5.1. Análisis cualitativo

Tal como lo plantea Gómez (2016), el análisis cualitativo es el conjunto de manipulaciones, transformaciones, operaciones, reflexiones que se realizan sobre los datos con el fin de extraer significados que permitan comprender la situación objeto de estudio. De manera que la descripción cualitativa es la interpretación y análisis descriptivo de los resultados obtenidos a través de las técnicas e instrumentos utilizados para recabar la información que soporta el estudio que se desarrolla, la misma permite percibir la realidad en la que se encuentra la muestra censal en estudio, su naturaleza es netamente descriptiva y sus resultados pueden ser generalizados.

3.5.2. Análisis cuantitativo

Por su parte, Palela y Martíns (2012), afirman que el análisis cuantitativo, es el método que permite examinar los datos de manera científica, o más específicamente en forma numérica, con ayuda de las herramientas del campo de la estadística. Generalmente en investigaciones netamente científicas los datos obtenidos son cuantitativos, ya que se ocupan de medir las cosas. Sin embargo, otros métodos de investigación, tales como observaciones y cuestionarios pueden producir información cuantitativa y cualitativa. Para el caso específico, el instrumento utilizado para la obtención de datos, contribuye con el análisis cuantitativo, permitiendo sintetizar e interpretar los resultados obtenidos, conducentes a conclusiones y recomendaciones que permitan ayudar a resolver la problemática planteada.

3.6. Tratamiento de la información

Sobre el tratamiento de la información, se destaca según Gómez (2016), que:

...Una vez que se plantea el problema de investigación, preguntas, hipótesis, diseño de investigación cuantitativo, cualitativo o mixto elegido, la siguiente etapa es la recolección de los datos pertinentes sobre variables, sucesos, contextos, comunidades u objetos involucrados en la investigación. Recolectar los datos implica tres actividades estrechamente vinculadas entre sí:

- a. Seleccionar o desarrollar un instrumento o método de recolección de datos, el cual debe ser válido y confiable para poder aceptar resultados.
- b. Aplicar ese instrumento o método para recolectar datos.
- c. Preparar los datos, observaciones, registros y mediciones realizadas para su análisis (p.121).

Por tanto, siguiendo este procedimiento, y aplicado el instrumento seleccionado para el caso en estudio, los datos obtenidos se muestran haciendo uso de la Estadística Descriptiva y se presentan en distribuciones frecuenciales y porcentuales, agrupados en cuadros y gráficos que permitan visualizar la información a través de los indicadores que componen el cuestionario con mayor facilidad.

Una vez tabulados los datos, se procedió a graficar cada uno de los ítems que miden los indicadores. Así mismo, a dichos gráficos se les realizará su respectivo análisis cuali-cuantitativo, donde se consideró la incidencia en la investigación y la importancia para fundamentar la propuesta que constituye el objeto primordial de la presente investigación.

A través del análisis de los resultados obtenidos, se pudo llegar a conclusiones las cuales aportaron elementos esenciales para producir estrategias que garanticen la continuidad y el éxito de las empresas familiares del municipio Libertador del estado Mérida.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Análisis e interpretación de los resultados

En este capítulo se presentan, interpretan, analizan y discuten los resultados obtenidos a través del cuestionario aplicado. Con estos resultados fue posible dar respuesta a los objetivos propuestos en la presente investigación cuyo objetivo general fue analizar el proceso de sucesión del poder en las empresas familiares del sector automotriz del municipio Libertador, estado Mérida.

Es de hacer notar que los instrumentos no se aplicaron a las trece (13) empresas que inicialmente fueron seleccionadas al conformar la muestra; pues al acudir a aplicar el cuestionario en tres (3) de estas se descubrieron inconvenientes relacionados a la situación económica actual del país; en el caso de la empresa Mérida Motors, C.A. se halló que sus propietarios no se encuentran en el país y no se ubicó quién se hiciera responsable por la información requerida, imposibilitándose la aplicación del instrumento. En el caso de Latil Auto, S.A. las operaciones de esta empresa están inactivas hace más de dos años; la situación del país ya reseñada llevó a los propietarios a abandonarlo y en el momento de la aplicación del cuestionario el negocio se encontraba cerrado administrativamente; la empresa IMP Autos, C.A. de igual manera se localizó cerrada; se recibió información que lleva dos años inactiva por el motivo previamente explicado, a estas tres (3) empresas en la interpretación estadística se les denominaran datos faltantes, por el hecho de no haberse podido obtener respuesta por las razones expuestas.

En consecuencia, se aplicó el instrumento a solo diez (10) empresas de las cuales se obtuvo la información requerida para el desarrollo de la investigación. Estos resultados, se registraron en una matriz de doble entrada que permitió definir las frecuencias y porcentajes de cada ítem, procediendo a presentar los datos en tablas con sus respectivos gráficos de barras, lo que permite reflejar visualmente los resultados generales por indicador. Finalmente, a cada resultado se le hizo un breve análisis cuantitativo-cualitativo, basado en el deber de ser de la realidad encontrada en contraste con las teorías revisadas para la investigación, estableciendo una relación entre los ítems-subindicador que conformaron los resultados.

En cuanto a la relación de parentesco con el fundador de la empresa familiar se obtuvo una predominancia que este proceso se dé entre padre e hijo, la Tabla 1 refleja los principales resultados.

Tabla 1

Relación de parentesco con el fundador de la empresa familiar

VARIABLE: Relación de parentesco familiar con el fundador de la empresa	CATEGORÍAS	F	%
	1. Parentesco familiar con el fundador de la empresa		
	Padre	-	-
	Hijo	5	39
	Hermano	-	-
	Sobrino	2	15
	Cónyuge	-	-
	Otro	3	23
	No sabe/No responde	3	23
	TOTAL	13	100

Fuente: elaboración propia.

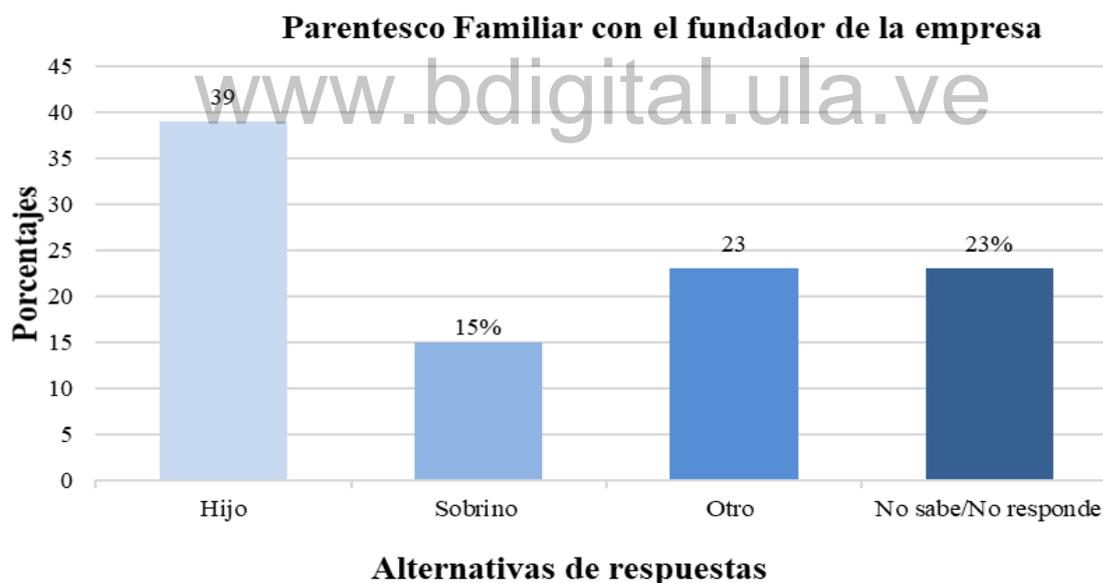


Gráfico 1. Parentesco familiar con el fundador de la empresa

Fuente: elaboración propia.

Según los resultados obtenidos en la tabla 1 y en el gráfico 1, el 39% de las empresas consultadas señalan que es el hijo el pariente más relacionado con el fundador en el que recae actualmente la dirección de estas empresas, el 15% señala que es el sobrino, el 23% indica otros parentescos y el restante 23% corresponde a la categoría no sabe/no responde esta pregunta.

En este caso se obtuvo que el mayor porcentaje (39%) de los consultados enfatizó que es el hijo quien para el momento de la recolección de la información se encuentra a cargo de la empresa familiar como director de la misma, por lo que se asume que el padre fue el fundador.

Sobre la sucesión, aunque es de esperar que sean los hijos las personas más inmediatas que podrían encargarse de este proceso, según Ramírez (2014) deben ser las personas más capacitadas y competentes las seleccionadas para la siguiente sucesión, con el objetivo de que permitan la perpetuación de la empresa y el cumplimiento de los propósitos iniciales por su primer dueño.

En cuanto al número de sucesiones se evidencio que en las empresas familiares del área automotriz solo se ha dado una sucesión, información que se aprecia en la Tabla 2 que se expone a continuación.

Tabla 2

Dimensión: Número de sucesiones

CATEGORÍAS	F	%
2. Cantidad de sucesiones que se han dado en la empresa		
Una	7	54
Dos	-	-
Tres	-	-
Más de tres	-	-
Ninguna	3	23
No sabe/No responde	3	23
TOTAL	13	100

Fuente: elaboración propia.

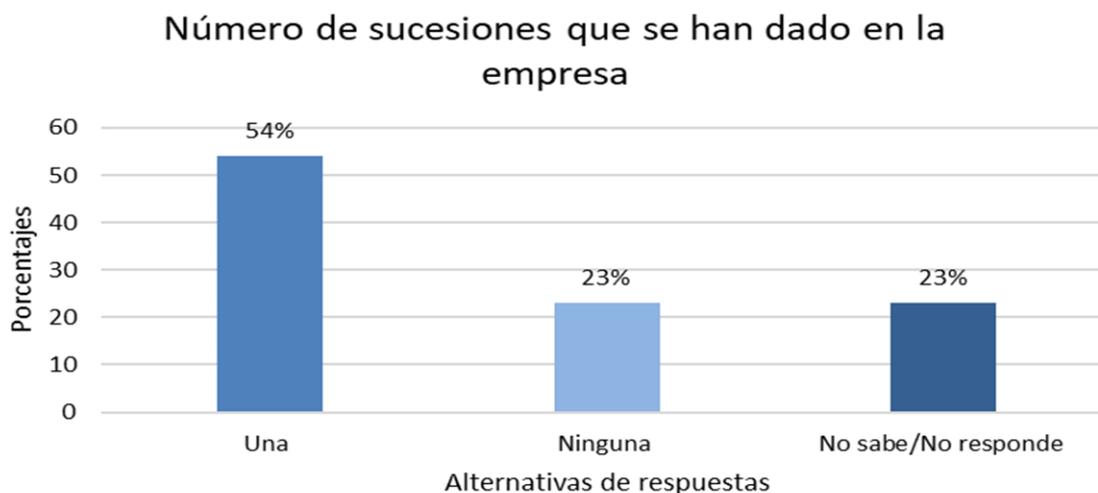


Gráfico 2. Sucesiones que se han dado en la empresa familiar

Fuente: elaboración propia.

Como se muestra en la tabla 2 y gráfico 2 el 54% de los consultados señaló que se ha dado una sucesión en la empresa; el 23% indicó que ninguna sucesión y el 23% restante correspondió a la categoría no sabe/no responde.

Estos resultados permiten señalar que solo se ha dado una sucesión en la mayoría de las empresas que integraron la muestra censal en estudio, sobre lo cual estas empresas tienen la oportunidad de poder establecer estrategias que les permitan alcanzar un proceso de sucesión exitoso que garantice la permanencia de la empresa familiar del área automotriz en el mercado competitivo.

Sobre la generación en la que se encuentra el proceso de sucesión del poder en las empresas estudiadas, se logró demostrar que en su mayoría este proceso se encuentra en la primera sucesión como lo refleja la Tabla 3 expuesta a continuación.

Tabla 3

Generación en la que se encuentra el proceso de sucesión del poder de la empresa

VARIABLE: Generación en la que se encuentra el proceso de sucesión del poder de la empresa	CATEGORÍAS	F	%
	3. Generación en la que se encuentra el proceso de sucesión del poder de la empresa		
	- Primera	9	69
	- Segunda	1	8
	- Tercera	-	-
	- Cuarta	-	-
	- Otra	-	-
	No sabe/No responde	3	23
	TOTAL	13	100

Fuente: elaboración propia.

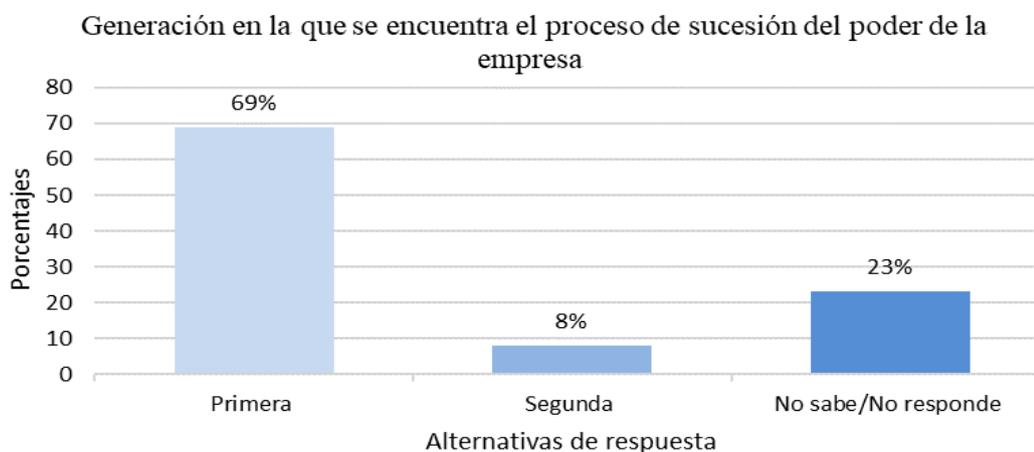


Gráfico 3. Generación en la que se encuentra el proceso de sucesión del poder de la empresa familiar.
Fuente: elaboración propia.

Según los resultados de la tabla 3 y gráfico 3 el 69% de los sujetos de estudio señaló la primera generación como la etapa en la que se encuentra el proceso de sucesión del poder de la empresa; el 8% indicó que se encuentra en la segunda generación y el restante 23% se ubica en la opción no sabe/no responde.

Sobre estos datos, se evidencia que la mayoría de las empresas se encuentran en la primera generación en el proceso de sucesión, lo cual permite que se establezcan estrategias adecuadas para las próximas transiciones, con el fin de lograr la permanencia de las empresas familiares automotrices en el mercado y que esta se logre dentro de los parámetros que garanticen su estabilidad.

Acerca de la misión de la empresa se obtuvo que la mayoría de las empresas familiares en estudio cuentan con la misión de la misma, resultados expuestos en la Tabla 4 que ostentan la deducción.

Tabla 4

Misión de la empresa

VARIABLE: Misión de la empresa	CATEGORÍAS	F	%
	4. Misión de la empresa		
	- Si	9	69
	- No	1	8
	No sabe/No responde	3	23
	TOTAL	13	100
	5. Participación por parte de los miembros en la elaboración de la misión:		
	- Alta	7	54
	- Media	3	23
	- Baja	0	0
	- Ninguna	0	0
	No sabe/No responde	3	23
	TOTAL	13	100
	6. En qué medio se encuentra el documento		
	- Físico	4	31
	- Digital	2	15
	- Ambas	4	31
	No sabe/No responde	3	23
	TOTAL	13	100
	7. Canales de comunicación que utiliza para dar esta información a los miembros:		
	- Verbal	0	0
	- Documento escrito	0	0
	- Correo electrónico	6	47

- Páginas Web	2	15
- Redes Sociales	-	-
- Cartelera Informativa	2	15
No sabe/No responde	3	23
TOTAL	13	100

Fuente: elaboración propia.



Gráfico 4. Misión de la empresa familiar

Fuente: elaboración propia.

Los datos de la tabla 4 - gráfico 4 se obtuvo según las respuestas dadas que el 69% respondió SÍ en relación a que cuentan con la misión de la empresa, el 8% señaló que NO cuentan con una misión de la empresa y el 23% correspondió a la opción no sabe/no responde.

Sobre la participación de los miembros de la familia en la elaboración de la misión el 54% de los consultados afirmó que esta fue alta y el 23% que fue una participación media; igual porcentaje 23% refiere a la opción no sabe/no responde como respuesta.

En cuanto al medio en el cual se encuentra registrado el documento contentivo de la misión, el 31% señaló que lo tienen en físico, el 15% en digital; el 31% tanto físico como en digital y el 23% correspondió a la opción no sabe/no responde.

En relación con los canales de comunicación que se utilizan para dar esta información a los miembros de la empresa y de la familia se encontró que el 47% afirma que lo hacen a través de

correo electrónico; el 15% por páginas Web, el otro 15% informa a través de carteleras informativas y el 23% no sabe/no responde.

Con base en estos resultados, se tiene que las empresas familiares encuestadas en un alto porcentaje cuentan con una misión en cuya elaboración hubo una alta participación de sus miembros, dichos resultados fueron dados a conocer a través de correo electrónico; a este respecto se tiene que las empresas familiares estudiadas cuentan con elementos vitales que sustentan sus propósitos, lo cual fundamenta que de manera gradual se logre un proceso de sucesión exitoso en las empresas familiares automotrices.

En relación a la visión de la empresa, la Tabla 5 refleja los resultados que comprueban que las empresas familiares sujetas al presente estudio cuentan con este parámetro.

Tabla 5

Visión de la empresa

VARIABLE: Visión de la empresa	CATEGORÍAS	F	%
	8. Presentan la Visión de la empresa familiar:		
	- Si	9	69
	- No	1	8
	No sabe/No responde	3	23
	TOTAL	13	100
	9. Participación de los miembros de la empresa en la elaboración de la visión.		
	- Alta	7	54
	- Media	2	15
	- Baja	-	-
	- Ninguna	1	8
	No sabe/No responde	3	23
	TOTAL	13	100
	10. Medio en el que se encuentra el documento		
	- Físico	5	39
	- Digital	2	15
	- Ambas	3	23
	No sabe/No responde	3	23
	TOTAL	13	100
	11. Canales de comunicación para dar esta información a los miembros de la empresa familiar:		
	- Verbal	2	15
	- Documento escrito	-	-
	- Correo electrónico	6	47
	- Páginas Web	-	-
	- Redes Sociales	-	-
	- Cartelera Informativa	2	15

No sabe/No responde

3
TOTAL 13 23
100

Fuente: elaboración propia.

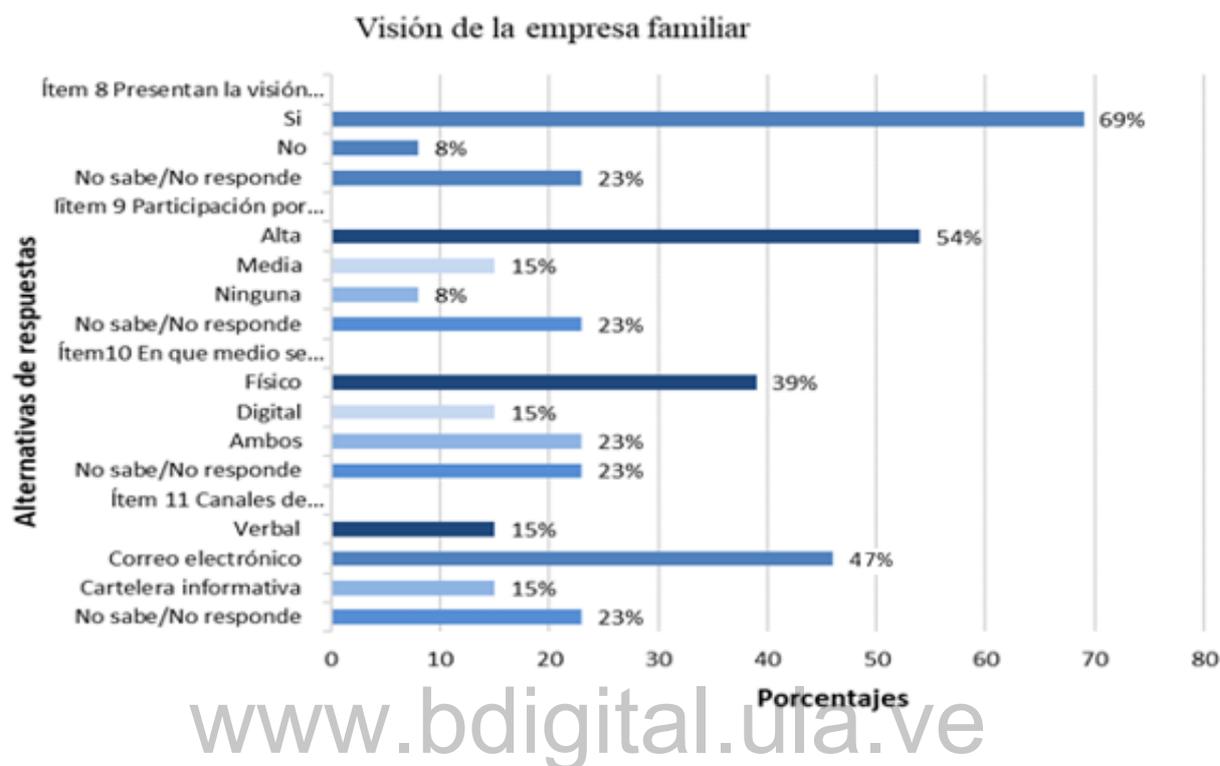


Gráfico 5. Visión de la empresa familiar

Fuente: elaboración propia.

Sobre la tabla 5 - gráfico 5 acerca de la visión de la empresa el 69% señaló que la empresa familiar SÍ cuenta con la visión y el 8% afirmó que NO y el restante 23% concierne a la opción no sabe/no responde.

En relación con la participación de los miembros de la empresa en la elaboración de la visión el 54% señaló que esta participación fue alta, el 15% consideró que la participación fue media; el 8% enfatizó que no hubo participación y el 23% se ubicó en la opción no sabe/no responde.

Sobre el medio en el que se encuentra el documento el 39% de los consultados señalaron que el documento se encuentra en físico; el 15% tiene el documento con la visión de la empresa en digital; el 23% posee el documento de ambas formas, es decir en físico y digital y el 23% señaló la opción no sabe/no responde.

En relación con los canales de comunicación que se utilizan para hacer llegar la información a los miembros de las empresas familiares se obtuvo que, el 47% lo comunica a través del

correo electrónico; el 15% lo lleva a cabo de forma verbal; otro 15% lo publica en carteleras informativas; el restante 23% opta por la alternativa no sabe/no responde.

En este caso, los datos derivados permiten afirmar que las empresas familiares automotrices cuentan con una visión clara que impulsa el logro de los propósitos que se pautaron desde su fundación y que ésta se cumple fundamentalmente para llevar a cabo el proceso de sucesión para las empresas familiares, garantizando su permanencia en el mercado.

En la siguiente Tabla 6, se presentan los resultados que relacionan el plan de pensión o jubilación para la persona que cede el poder, sobre lo que se muestra que la mayoría de las empresas en estudio cuentan con este documento, fortaleciendo la seguridad social de quien cede el poder de la empresa.

Tabla 6

Plan de pensión o jubilación para la persona que cede el poder

VARIABLE: Plan de pensión a quien cede el poder	CATEGORÍAS	F	%
	12. Plan de pensión o jubilación para la persona que cede el poder		
	- Si	9	69
	- No	1	8
	No sabe/No responde	3	23
	TOTAL	13	100
	13. Beneficios que recibe:		
	- Seguridad social	8	61
	- Seguridad en salud integral (seguro médico)	1	8
	- Seguridad económica (Pensión)	1	8
	No sabe/No responde	3	23
	TOTAL	10	100

Fuente: elaboración propia.

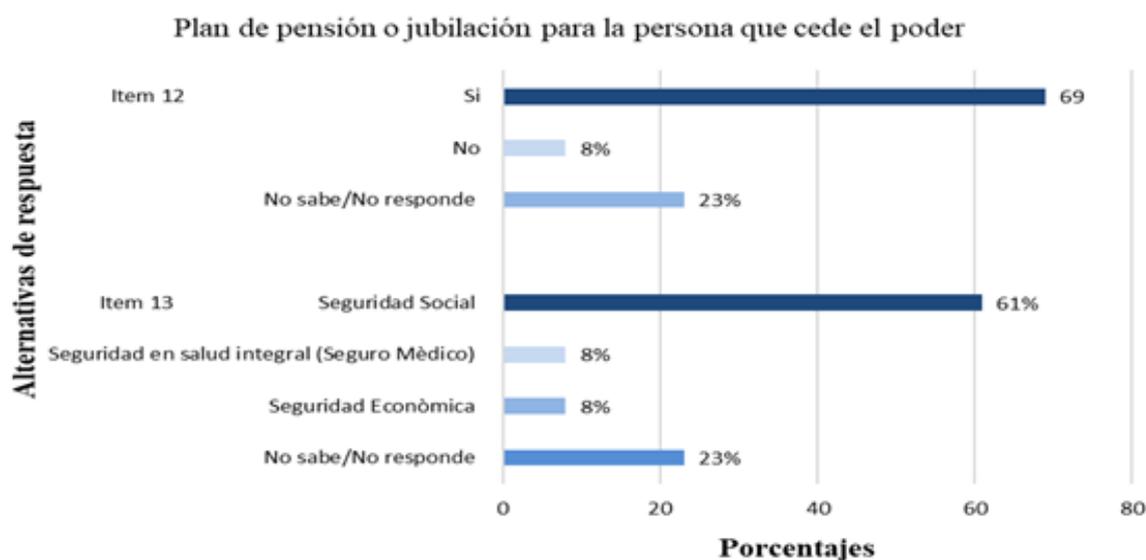


Gráfico 6. Plan de pensión o jubilación para la persona que cede el poder.

Fuente: elaboración propia.

En relación al resultado expuesto en la tabla 6 - gráfico 6 se obtuvo que el 69% de los encuestados señaló que SÍ cuentan con un plan de pensión o jubilación para la persona que cede el poder; el 8% refirió que NO cuentan con ese plan y el 23% restante pertenece a la opción no sabe/no responde.

Dentro de los mismos planteamientos el 61% señaló que el jubilado recibe como beneficio seguridad social, el 8% advirtió en la opción seguridad en salud integral (seguro médico) y el restante 8% seguridad económica (pensión); el restante 23% se ubicó en la opción no sabe/no responde.

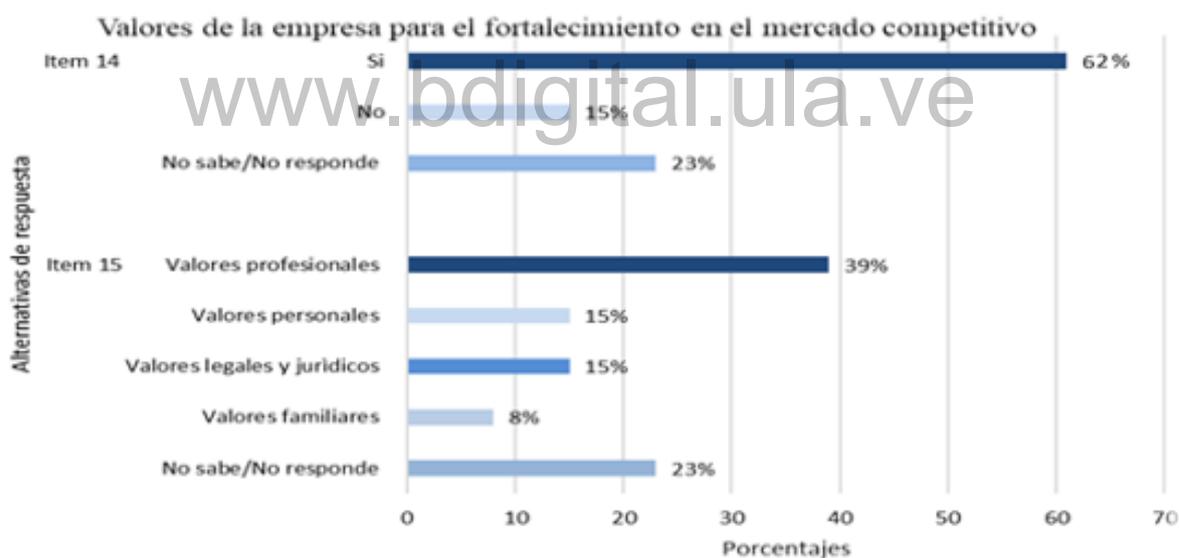
Estos resultados permiten determinar que un alto porcentaje (69%) de las empresas familiares automotrices cuenta con un plan de pensión y jubilación para el retiro de quien cede el poder, lo que le confiere tranquilidad y garantiza un retiro seguro, fundamentado en un plan de seguridad laboral para el beneficiario en etapa de retiro, que genera bienestar tanto para quien sale como para quien asume el poder y para el núcleo familiar en general.

A continuación, la Tabla 7 muestra los valores empresariales con los que cuentan las empresas familiares estudiadas, comprobando que las mismas, si poseen los valores funcionales que contribuyen al fortalecimiento y permanencia en el mercado competitivo, destacándose los valores profesionales, jurídicos, legales y personales.

Tabla 7*Valores empresariales*

VARIABLE: Valores de la empresa para el fortalecimiento en el mercado competitivo	CATEGORÍAS	F	%
	14. Valores funcionales que contribuyen al fortalecimiento y permanencia en el mercado competitivo		
	- Si	8	62
	- No	2	15
	No sabe/No responde	3	23
	TOTAL	13	100
	15. Valores con los que cuenta la empresa:		
	- Valores profesionales	5	39
	- Valores personales	2	15
	- Valores de relación	-	-
	- Valores legales y jurídicos	2	15
	- Valores familiares	1	8
	No sabe/No responde	3	23
	TOTAL	13	100

Fuente: elaboración propia.

**Gráfico 7.** Valores en la empresa familiar

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 7 - gráfico 7 se presentan los resultados obtenidos por el cuestionario aplicado a la muestra en estudio, a través del cual, se evidencia que el 62% respondió que la empresa SÍ cuenta con los valores funcionales que contribuyen al fortalecimiento de la permanencia en el

mercado competitivo; el 15% señaló que NO tiene estos valores funcionales y el restante 23% atañe a la opción no sabe/no responde.

Sobre los valores con los que cuenta la empresa el 39% de los consultados indicó que tienen incorporados los valores profesionales; el 15% respondió valores personales; el 15% mantiene los valores legales y jurídicos; el 8% valores familiares y el restante 23% corresponde a la alternativa de opción no sabe/no responde.

Estos resultados permiten aseverar que un alto porcentaje de las empresas familiares encuestadas poseen los valores que garantizan su funcionamiento y organización, fortaleciendo el proceso de sucesión y de este modo la permanencia en el mercado competitivo.

En relación al plan de sucesión para la continuidad de la empresa familiar, la Tabla 8 presenta que los encuestados en un alto porcentaje manifestaron no contar en la empresa con un Plan de Sucesión que asegure la continuidad de la empresa familiar.

Tabla 8

Plan de sucesión para la continuidad de la empresa familiar

VARIABLE: Plan de sucesión para la continuidad de la empresa familiar	CATEGORIAS	F	%
	16. Cuenta la empresa con un Plan de Sucesión que asegure la continuidad de la empresa familiar (si la respuesta es No siga la pregunta 20)		
	- Si	-	-
	- No	10	77
	No sabe/No responde	3	23
	TOTAL	13	100
	17. Fases que contiene al plan:		
	- Empresa dirigida por propietario	-	-
	- Formación y desarrollo de la nueva generación	-	-
	- Compañerismo entre generaciones	-	-
	- Transferencia del poder	-	-
	No sabe/No responde	13	100
	TOTAL	13	100
	18. Plan que contiene el plan de sucesión:		
	- Quien o quienes toman en la empresa la decisión del poder	-	-
	- Identifica claramente quien será el sucesor y por consiguiente a quien le será transferido el control de la empresa	-	-

- Representa la forma de cómo se prepara al sucesor	-	-
- Continuidad de las operaciones regulares de la empresa	-	-
No sabe/No responde	13	100
TOTAL	13	100
19. Contribución del plan de sucesión:		
- Seleccionar al sucesor que mantenga el desarrollo de la capacidad competitiva de la empresa.	-	-
- Asegurar la continuidad del proyecto inicial de la empresa	-	-
- Perfilar el funcionamiento de la empresa	-	-
- Al proceso de expansión de la empresa	-	-
No sabe/No responde	13	100
TOTAL	13	100

Fuente: elaboración propia.

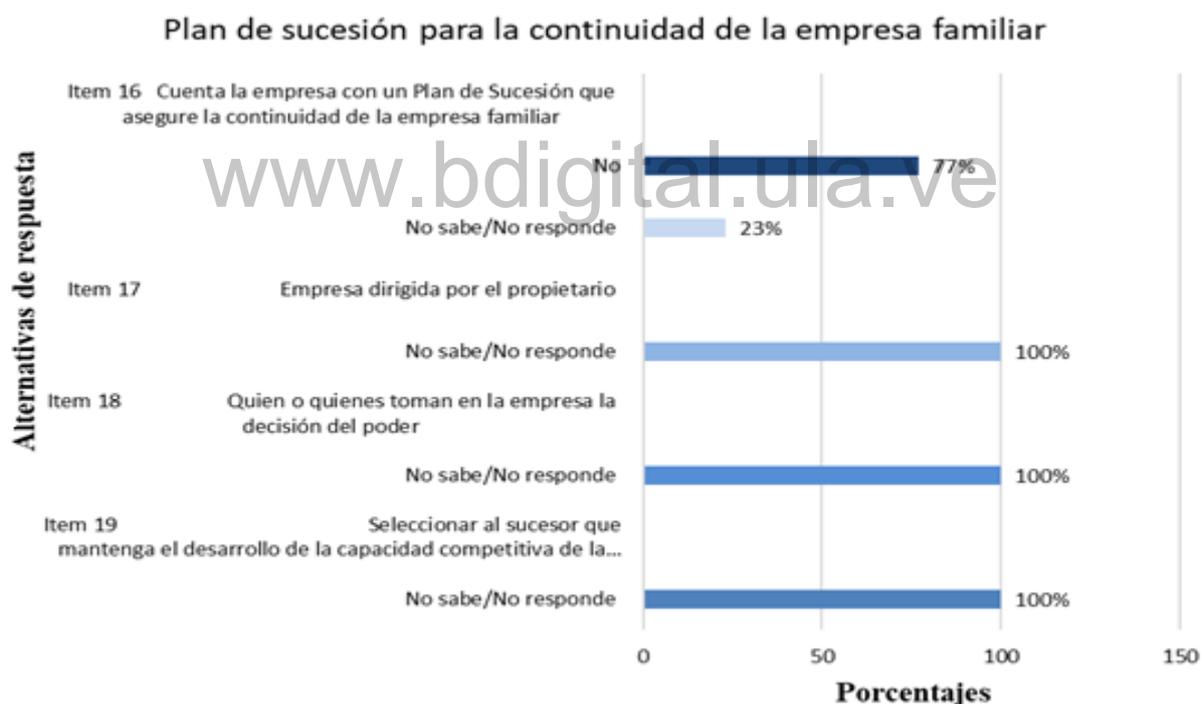


Gráfico 8. Plan de sucesión para la continuidad de la empresa familiar

Fuente: elaboración propia.

Sobre la tabla 8 - gráfico 8 el 77% de los entrevistados señaló que no tienen un Plan de Sucesión que asegure la continuidad de la empresa familiar; el 23% restante recae en la opción

no sabe/no responde. En consecuencia, en las respuestas para las preguntas 17, 18 y 19 se obtuvo que el 100% no sabe/no responde.

Sobre estos resultados se evidenció que en un alto porcentaje (77%) las empresas familiares automotrices no cuentan con un plan debidamente establecido para llevar a cabo el proceso de sucesión, destacando la necesidad de que las empresas consultadas cuenten con un plan de sucesión que permita transitar de forma armónica, ordenada, organizada y equilibrada la transición de una generación a otra (Ramírez, 2014). Este aspecto no se debe dejar de lado, pues planificar la sucesión garantiza la preparación antes de entregar el poder, autoridad, responsabilidades y el control de una manera profesional sin interrumpir las operaciones, los valores, la cultura y los objetivos de la organización.

En relación al perfil de selección del sucesor se obtuvo en la Tabla 9 que las empresas familiares analizadas no cuentan con un perfil para la selección del sucesor.

Tabla 9

Perfil de selección del sucesor

VARIABLE: Perfil para la selección del sucesor	CATEGORÍAS	F	%
	20. La empresa cuenta con un perfil para la selección del sucesor:		
	- Si	-	-
	- No	10	77
	No sabe/No responde	3	23
	TOTAL	13	100
	21. Características que presenta el perfil:		
	- Características personales	-	-
	- Características profesionales	-	-
	No sabe/No responde	13	100
	TOTAL	13	100

Fuente: elaboración propia.

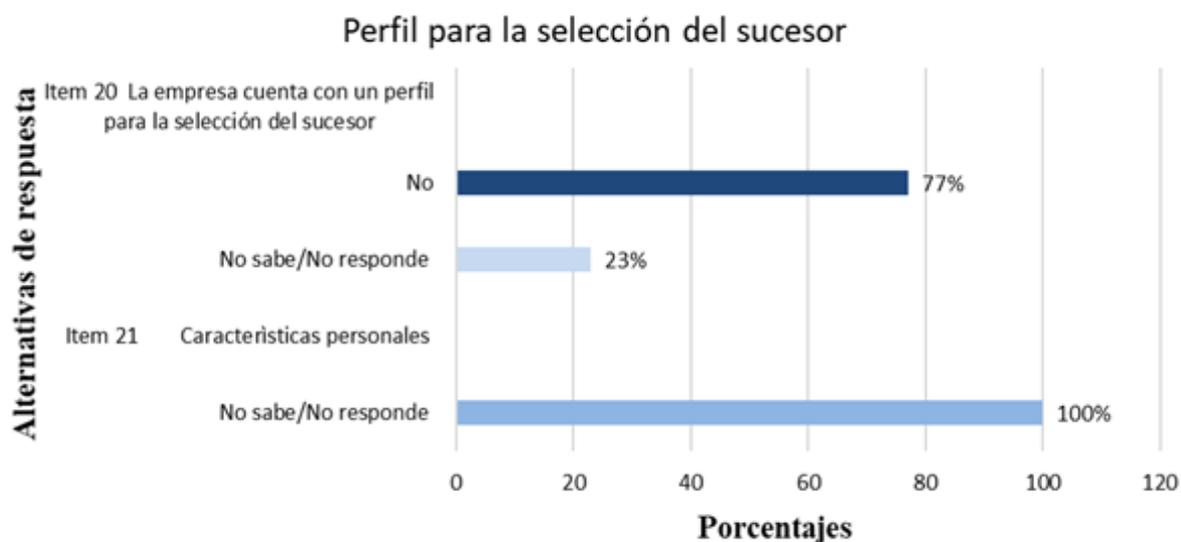


Gráfico 9. Perfil del sucesor de la empresa familiar

Fuente: elaboración propia.

Los datos de la tabla 9 y el gráfico 9 muestran que el 77% de las respuestas se ubicaron en que estas empresas no cuentan con un perfil para la selección del sucesor de la empresa familiar; el restante 23% corresponde a la alternativa no sabe/no responde. Con base en estas respuestas se evidencia con mayor relevancia que las empresas familiares que integraron la investigación no cuentan con un perfil para la selección del sucesor. No se obtuvo respuesta para el ítem 21 relacionado con las características personales del sucesor, solo se obtuvo un resultado del 100% para la opción no sabe/no responde.

Según estos resultados se puede decir que al no contar con un plan de sucesión que incorpore el perfil del sucesor indicado, se demuestra que las empresas familiares estudiadas requieren de estos parámetros para llevar a cabo la selección de quien sea el sucesor más idóneo, que muestre una preparación adecuada, que le permita desempeñarse como futuro empresario y contribuya a la consecución de los propósitos iniciales del negocio de familia, así como a la perpetuación en el mercado competitivo.

En cuanto a la comunicación en la empresa familiar del sector automotriz, la Tabla 10 indica que si se implementa una comunicación acorde con los intereses de la empresa familiar.

Tabla 10

Comunicación en la empresa familiar

VARIABLE:	CATEGORÍAS	F	%
Comunicación	22. Aplica la empresa herramientas de comunicación acorde con los intereses de la empresa familiar:		
	- Si	8	62
	- No	2	15
	No sabe/No responde	3	23
	TOTAL	10	100
	23. Características de la comunicación que utiliza:		
	- Verbal	7	54
	- Documento Escrito	2	15
	- Correo Electrónico	1	8
	- Páginas Web	-	-
	- Redes Sociales	-	-
	- Cartelera Informativa	-	-
	- Otros	-	-
	No sabe/No responde	3	23
TOTAL	13	100	

Fuente: elaboración propia.

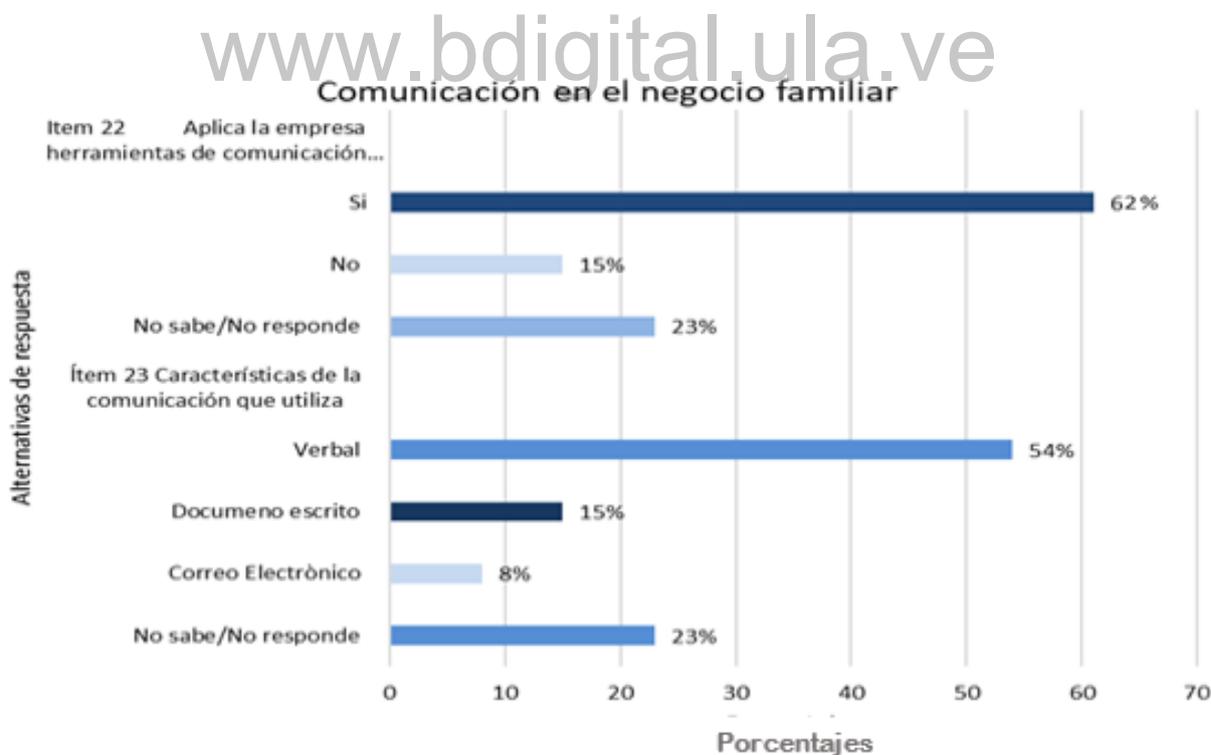


Gráfico 10. Comunicación en la empresa familiar

Fuente: elaboración propia.

Según los datos expuestos en la tabla 10- gráfico 10, el 62% de los consultados respondió que la empresa SÍ aplica herramientas de comunicación acordes con los intereses de la empresa familiar; el 15% señaló que la empresa NO cuenta con los canales de comunicación y el 23% seleccionó la opción no sabe/no responde.

Sobre las características de la comunicación el 54% denotó que el medio utilizado es el verbal; el 15% se comunica a través de documentos escritos; el 8% se comunica por correo electrónico y el restante 23% resaltó la opción no sabe/no responde.

Sobre los resultados presentados, se obtuvo que un porcentaje significativo de las empresas consultadas cuentan con medios de comunicación eficientes que garantizan los canales de comunicación; por lo general se comunican de forma verbal, esto debido a que se considera que el proceso de comunicación es fundamental en toda empresa.

En lo que respecta a la selección de los líderes dentro del grupo familiar, se obtuvo en la Tabla 11 que las empresas familiares en un porcentaje significativo hacen la selección de sus líderes dentro del grupo familiar, así mismo, otras no lo realizan de esta manera.

Tabla 11

www.bdigital.ula.ve

Selección de los líderes dentro del grupo familiar

VARIABLE: Selección de los líderes	CATEGORÍAS	F	%
	24. Hace la selección de los líderes dentro del grupo familiar:		
	- Si	7	54
	- No	3	23
	No sabe/No responde	3	23
	TOTAL	13	100
	25. Como es el proceso de selección:		
	- Por parentesco	3	23
	- Por parentesco y profesionalismo	3	23
	- Accionistas familiares	4	31
	- Otras	-	-
	No sabe/No responde	3	23
	TOTAL	13	100

Fuente: elaboración propia.

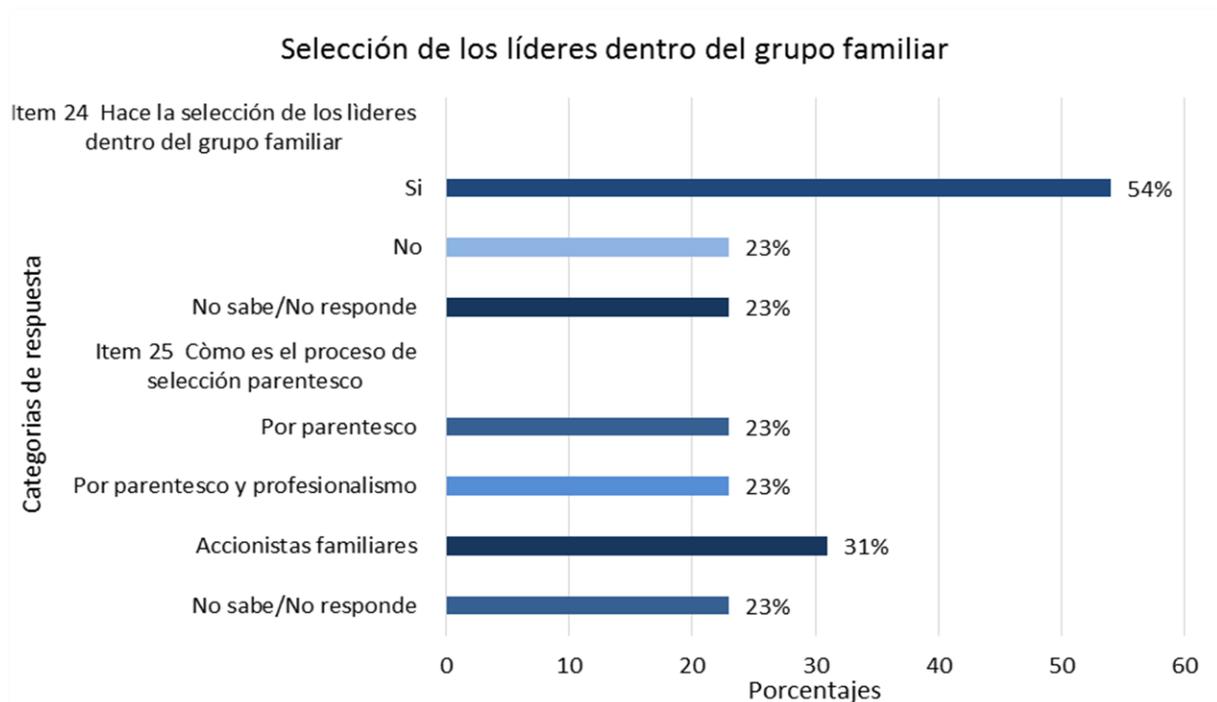


Gráfico 11. Selección de los líderes dentro del grupo familiar

Fuente: elaboración propia.

Tal como lo expone la tabla 11 - gráfico 11 las respuestas tendieron en un 54% a comprobar que la selección de los líderes si se hace dentro del grupo familiar, el 23% optó por señalar que no hacen esta selección y el 23% restante pertenece a la alternativa no sabe/no responde.

En cuanto a cómo es el proceso de selección de los líderes según las respuestas dadas, el 31% señaló que la selección se hace entre los accionistas familiares; el 23% por parentesco; el 23% señaló que por parentesco y profesionalismo y el 23% restante correspondió a la opción no sabe/no responde.

La selección de los líderes en el grupo familiar es coherente con la sucesión de la empresa, dado que las respuestas coincidieron en que estos se eligen entre los accionistas familiares, por parentesco y por profesionalismo, lo cual garantiza la participación activa de cada miembro de la familia al aumentar la seguridad y el control, así como también contribuye a disminuir la incertidumbre en la organización.

Sobre el equipo de apoyo a la sucesión para la transición de poder, se encontró que un porcentaje relevante señaló que, si existe; sin embargo, la muestra representativa divide sus respuestas entre que no existe y no sabe/no responde. La Tabla 12 muestra los resultados arrojados.

Tabla 12

Equipo de apoyo a la sucesión para la transición de poder

VARIABLE:	CATEGORÍAS	F	%
Equipo de apoyo a la sucesión	26. Existe en la empresa un equipo de apoyo a la sucesión para la transición de poder y los cambios que esto implica:		
	- Si	6	46
	- No	4	31
	- No sabe/No responde	3	23
	TOTAL	13	100
	27. Como se integra este equipo:		
	- El Protocolo de Familia	-	-
	- La Junta o Asamblea de Familia	2	15
	- El consejo de familia	-	-
	- La Junta general de accionistas	8	62
- El Consejo de Administración	-	-	
- No sabe/No responde	3	23	
TOTAL	13	100	
28. Cargos que se relacionan y apoyan al equipo:	- Miembros de la Junta Directiva	7	54
	- Asesores especializados externos	3	23
	- Otros	-	-
	- No sabe/No responde	3	23
	TOTAL	10	100

Fuente: elaboración propia.

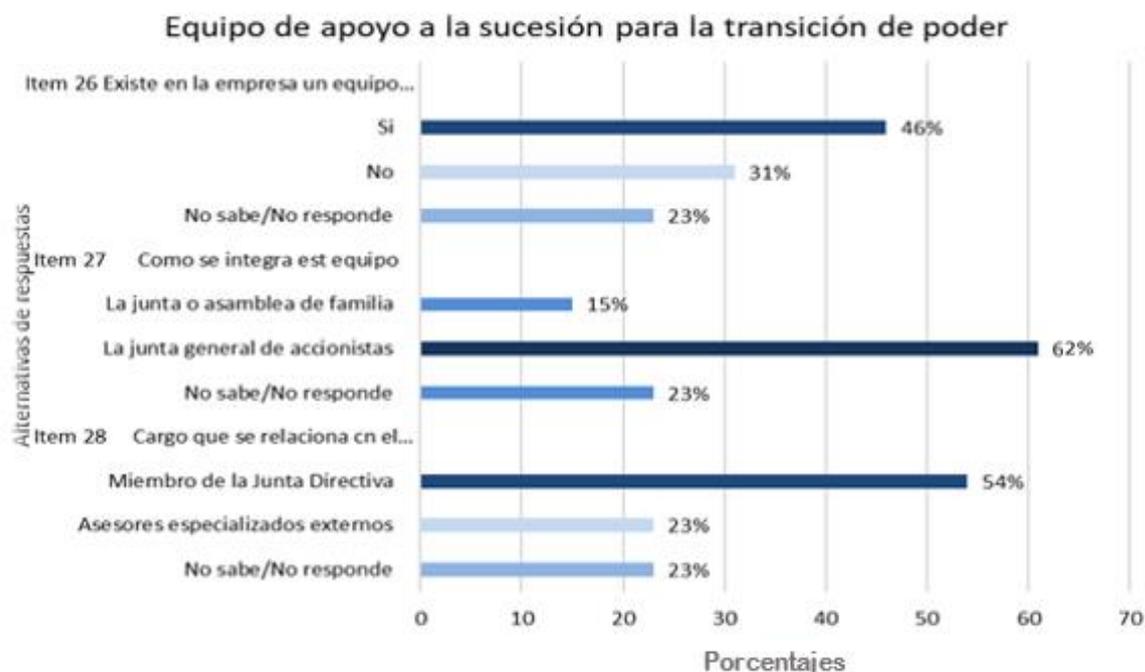


Gráfico 12. Equipo de apoyo a la sucesión para la transmisión del poder de la empresa familiar
Fuente: elaboración propia.

En la tabla 12 y gráfico 12 se refleja que el 46% de los entrevistados indicó que SÍ existe en la empresa un equipo de apoyo a la sucesión para la transición de poder y los cambios que esto implica; el 31% afirmó que NO existe en la empresa un equipo de apoyo a la sucesión y el 23% optó por la alternativa no sabe/no responde.

En cuanto a la pregunta sobre cómo se integra este equipo de apoyo a la sucesión para la transición de poder, el 62% señaló que se hace a través de la Junta General de Accionistas; el 15% expresó que se lleva a cabo mediante la Junta o Asamblea de Familia y el 23% eligió la opción no sabe/no responde.

Sobre los cargos que se relacionan y/o apoyan a este equipo, el 54% señaló que son los cargos de los miembros que integran la Junta Directiva; el 23% indicó a los cargos que se desempeñan como asesores especializados externos y el restante 23% corresponde a la alternativa no sabe/no responde.

En relación a los datos obtenidos, se puede afirmar que los equipos de apoyo en las empresas familiares son importantes pues garantizan la gestión en la organización. Estos equipos de apoyo constituyen una forma de trabajar y organizar la empresa familiar, sin recaer la responsabilidad solo en el gerente; por lo que en el equipo se pueden tomar decisiones más objetivas y éstas a su vez pueden generar en la organización las condiciones necesarias para que el proceso de sucesión sea todo un éxito.

En la siguiente Tabla 13 se exponen los resultados que evidenciaron que el tiempo de antelación que se considera para la decisión de la sucesión del poder es en su mayoría de un año.

Tabla 13

Período de antelación para la decisión de la sucesión de poder

VARIABLE: Tiempo de decisión de la sucesión de poder	CATEGORÍAS	F	%
	29. Tiempo de antelación que se considera para la decisión de la sucesión de poder:		
	- Un año	10	77
	- Dos años	-	-
	- Tres años	-	-
	- Más de cuatro años	-	-
	No sabe/No responde	3	23
	TOTAL	13	100

Fuente: elaboración propia.



Gráfico 13. Período de antelación para la decisión de la sucesión del poder de la empresa familiar
Fuente: Elaboración propia.

Los datos de la tabla 13 - gráfico 13 indican que el 77% de los consultados manifestaron que la decisión de la sucesión de poder se considera con un año de antelación; el 23% restante pertenece a la opción no sabe/no responde.

Estas respuestas en las que se evidencia que con un año o más puede tomarse la decisión de la sucesión del poder son un resultado importante, puesto que el proceso de transición está integrado por múltiples y complejas actividades relacionadas y medidas por el tiempo, por lo que éste se constituye en uno de los factores importantes en dicho proceso.

Los resultados acerca de la estructura organizativa de las empresas familiares analizadas constatados en la Tabla 14, mostraron que la mayoría de este si cuentan con dicha estructura.

Tabla 14

Estructura organizativa de la empresa familiar

VARIABLE:	CATEGORÍAS	F	%
Estructura Organizativa	30. Cuenta la empresa con una estructura organizativa:		
	- Si	10	77
	- No	-	-
	No sabe/No responde	3	23
	TOTAL	13	100
31. Indique el tipo de estructura organizativa:	- Burocrática	-	-
	- Matricial	-	-
	- Funcional	1	8
	- Lineal	-	-

- Jerárquica	9	69
- Otra:	-	-
No sabe/No responde	3	23
TOTAL	13	100
32. Expone claramente cada una de los cargos principales:		
- Dirección general	10	77
- Dirección de negocios	10	77
- Gestión operativa	10	77
- Posiciones técnicas	10	77
- Posiciones administrativas	10	77
No sabe/No responde	3	23
PROMEDIO	13	100

Fuente: elaboración propia.

Estructura organizativa del negocio familiar

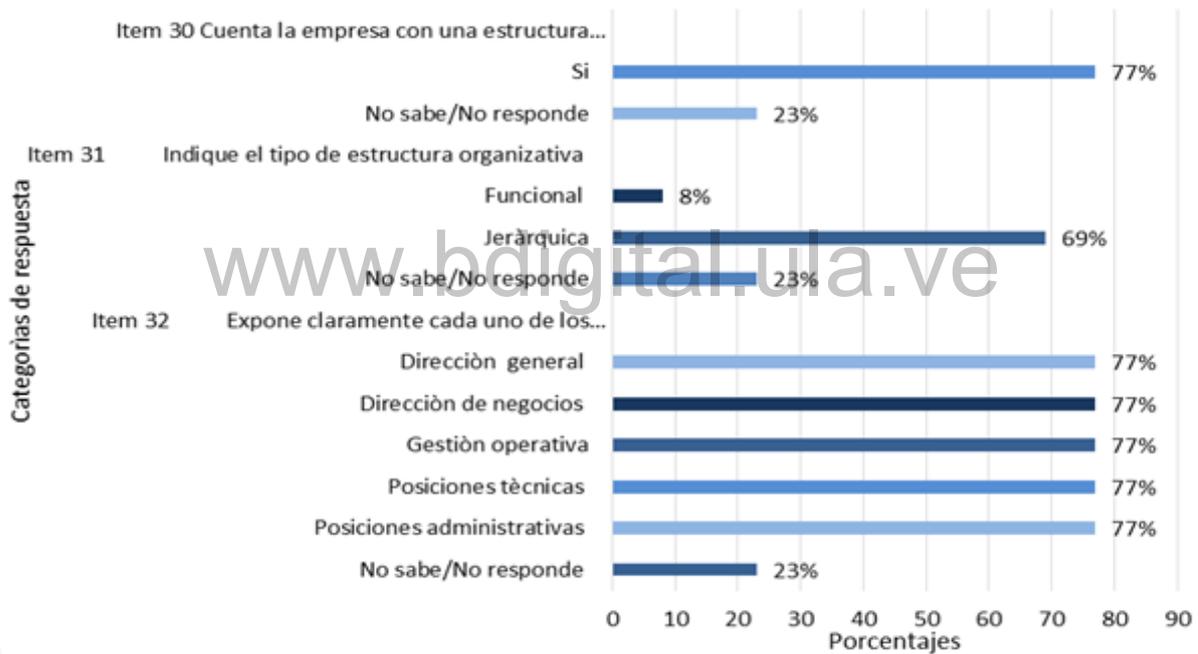


Gráfico 14. Estructura organizativa en la empresa familiar

Fuente: elaboración propia.

El análisis de la tabla 14 y gráfico 14 se obtuvo que el 77% de los entrevistados indican que en la empresa SÍ cuenta con una estructura organizativa; el 23% corresponde a la opción no sabe/no responde.

En cuanto al tipo de estructura el 69% señaló que el tipo de estructura es jerárquica; el 8% señaló que es funcional; y el 23% restante atañe a la opción no sabe/no responde.

En relación con la pregunta sobre si la estructura organizativa expone claramente cada uno de los cargos principales, el 77% indicó que estas estructuras exponen los cargos de Dirección General, Dirección de Negocios, Gestión Operativa, Posiciones Técnicas y las Posiciones Administrativas; el 23% perteneció a la opción no sabe/no responde.

Los resultados obtenidos permiten manifestar que las estructuras organizativas de las empresas estudiadas y la exposición de cada cargo y función en la organización, garantiza el éxito empresarial; sin embargo, el estilo jerárquico evidencia que estas empresas deben incorporar innovaciones y actualizaciones organizacionales, garantizando la funcionalidad, la flexibilidad y la participación de los integrantes de la empresa familiar en la toma de decisiones de forma equilibrada y equitativa, delegando la responsabilidad entre los miembros de la misma y generando participación de todos.

En relación a los estilos aplicados para la sucesión del poder de las empresas familiares, las respuestas contempladas en la Tabla 15 tendieron a que en la mayoría de estas empresas no se aplica ningún estilo en específico, y en las pocas que lo implementan se resalta el estilo monárquico.

Tabla 15

www.bdigital.ula.ve

Estilos aplicados para la sucesión del poder de la empresa familiar

VARIABLE: Estilo del proceso de gestión para la sucesión del poder	CATEGORÍAS	F	%
	33. Aplican en la empresa algún estilo para llevar a cabo el proceso para la gestión en la sucesión del poder:		
	- Si	4	31
	- No	6	46
	No sabe/No responde	3	23
	TOTAL	13	100
	34. Cuál de estos estilos aplican:		
	- Sucesión monárquica	3	23
	- Sucesión fallida	-	-
	- Sucesión inventora	-	-
	- Sucesión embajadora	-	-
	- Sucesión inesperada	1	7
	- Sucesión arrepentida	-	-
	No sabe/No responde	9	70
	TOTAL	10	100

Fuente: elaboración propia.

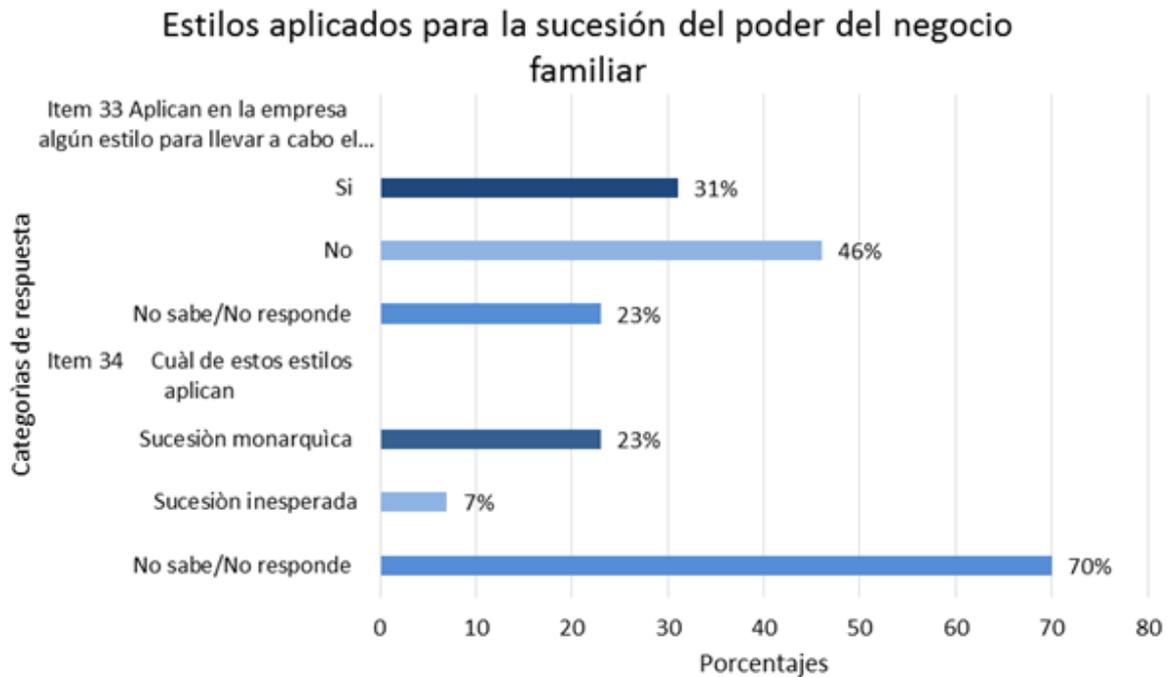


Gráfico 15. Estilos aplicados para la sucesión del poder en la empresa familiar.
Fuente: Elaboración propia.

Sobre la tabla 15 - gráfico 15 se obtuvo que el 46% de los entrevistados destacó que en estas empresas NO aplican estos estilos para llevar a cabo el proceso para la gestión en la sucesión del poder; el 31% afirmó que SÍ aplican alguno de estos estilos en el proceso de sucesión, el 23% marcó la opción no sabe/no responde.

En relación al estilo de sucesión que ejecutan se obtuvo que el 23% identificó la sucesión monárquica; el 7% la sucesión inesperada y el 70% refirió a la opción no sabe/no responde.

De acuerdo con estos resultados se puede afirmar que el estilo para llevar a cabo el proceso para la gestión en la sucesión del poder impacta la forma en la cual los propietarios se relacionan con la empresa, en su complejidad, en términos del comportamiento organizacional, en los cambios que esto supone en los estilos de gestión, así como también en el modelo competitivo elegido por la empresa.

En cuanto a los órganos de gobierno en la empresa familiar, los resultados obtenidos en la Tabla 16 muestran que en la mayoría de las empresas si cuentan con órganos de gobierno que regulan las actividades en estas organizaciones.

Tabla 16

Órganos de gobierno en la empresa familiar

VARIABLE: Órganos de gobierno	CATEGORÍAS	F	%
	35. Cuenta la empresa con órganos de gobierno que regulen las actividades en la organización:		
	- Si	8	62
	- No	2	15
	No sabe/No responde	3	23
	TOTAL	10	100
	36. Indique con cuales órganos de gobierno cuenta la empresa:		
	- Consejo de administración	-	-
	- Junta de accionistas	10	77
	- Carta Magna Familiar	-	-
	- Otros: _____	-	-
	No sabe/No responde	3	23
	TOTAL	13	100

Fuente: elaboración propia.

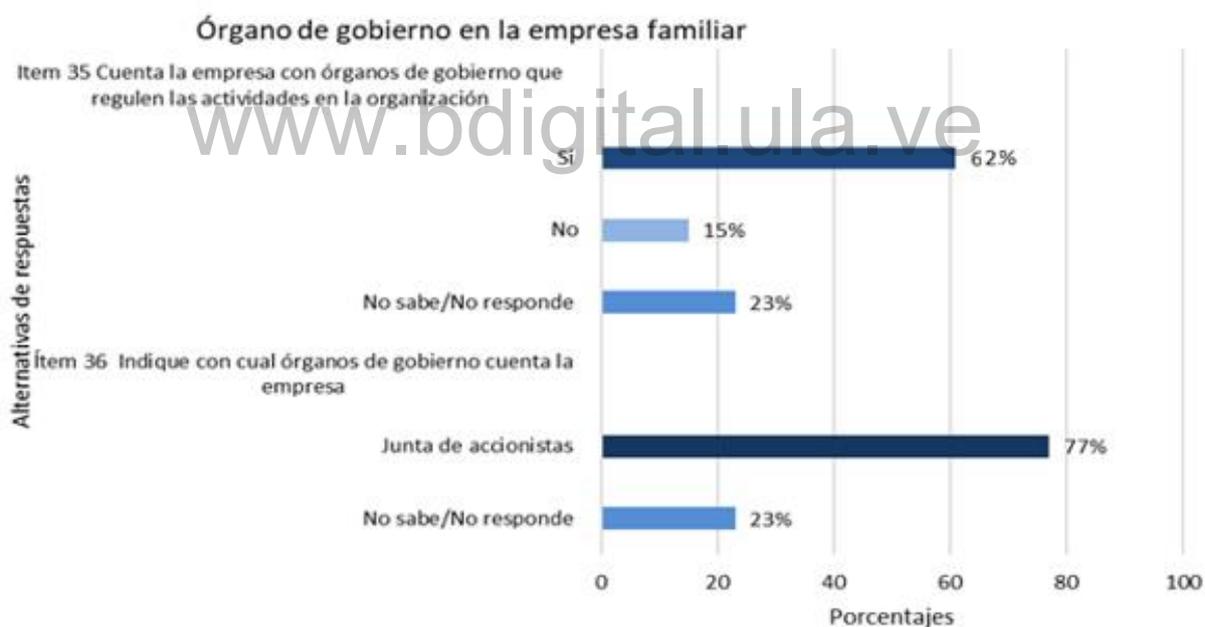


Gráfico 16. Órganos de gobierno de la empresa familiar

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la tabla 16 - gráfico 16 las respuestas indican que un 62% de las empresas SÍ cuentan con órganos de gobierno que regulan las actividades en la empresa familiar; el 15% indicó que NO cuentan con órganos de gobierno y el 23% % corresponde a la opción no sabe/no responde.

En relación con los órganos de gobierno con los que cuentan las empresas, el 77% señaló que cuentan con la Junta de Accionistas; el 23% está referido a la alternativa no sabe/no responde.

Un porcentaje significativo de la muestra censal abordada, coincide en afirmar que la empresa cuenta con órganos de gobierno, lo que resulta un aspecto importante pues estas unidades son las que permiten coordinar los intereses de los miembros de la familia en su empresa, así como en la toma de decisiones objetivas, rápidas y efectivas en beneficio de los miembros de la familia y del negocio en general.

En relación al Consejo Familiar los resultados ostentados en la Tabla 17 permitieron evidenciar que las empresas del estudio no cuentan con dicho consejo.

Tabla 17

Consejo Familiar

VARIABLE: Consejo Familiar	CATEGORÍAS	F	%
	37. Existe en la empresa la formalización del Consejo Familiar:		
	- Si	4	31
	- No	6	46
	No sabe/No responde	3	23
	TOTAL	13	100
	38. Está conformado solo por miembros de la familia:		
	- Si	4	31
	- No	6	46
	No sabe/No responde	3	23
	TOTAL	13	100
	39. Indique los miembros de la familia que lo conforman:		
	- Hijos	2	15
	- Hermanos	2	15
	- Sobrinos	-	-
	- Nietos	-	-
	- Madre	-	-
	No sabe/No responde	9	70
	TOTAL	13	100

Fuente: elaboración propia.

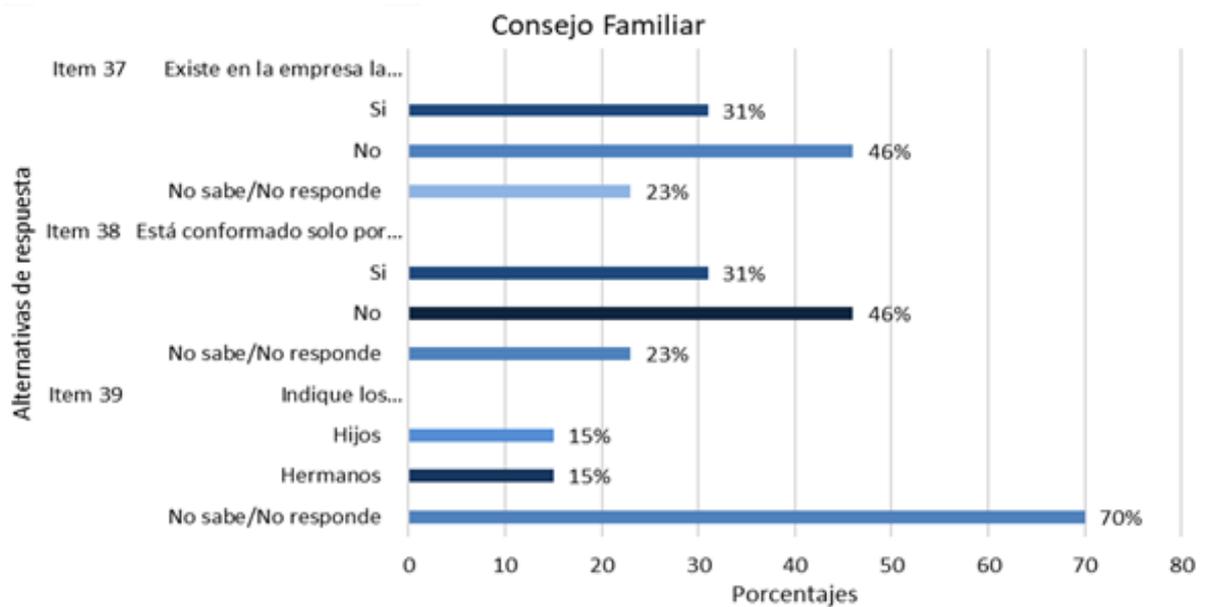


Gráfico 17. Consejo familiar

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 17 - gráfico 17 se observa que el 46% de los consultados denotaron que NO existe en la empresa la formalización del Consejo Familiar; el 31% indicó que SÍ existe esta formalización; el 23% pertenece a la opción no sabe/no responde.

En relación con la estructura de este consejo, el 46% señaló que NO se encuentra conformado sólo por miembros de familia; el 31% señaló que SÍ está conformado sólo por miembros de la familia; el restante 23% corresponde a la opción no sabe/no responde.

Sobre los miembros de la familia que conforman el Consejo Familiar, el 15% afirmó que se integra por los hijos; otro 15% señaló que por hermanos; el 70% corresponde a la alternativa no sabe/no responde.

Según los resultados obtenidos en relación al Consejo Familiar, en los que se evidencia que un porcentaje significativo de las empresas estudiadas no cuentan con este tipo de órgano, es importante aclarar que el Consejo Familiar es vital en este tipo de asociaciones, puesto conforma una delegación en la cual cada uno de sus miembros desempeña una función

específica que favorece el proceso de sucesión del poder, pues a través de éste se busca el máximo consenso posible y la representación de los diferentes grupos de accionistas.

Sobre el Protocolo Familiar los resultados que se muestran a continuación en la Tabla 18, permitieron evidenciar que la mayoría de las empresas que integraron el estudio, no cuentan con esta formalidad.

Tabla 18

Protocolo familiar

VARIABLE: Protocolo Familiar	CATEGORÍAS	F	%
	40. Posee la empresa un protocolo familiar:		
	- Si	2	15
	- No	8	62
	No sabe/No responde	3	23
	TOTAL	13	100
	41. Quiénes lo establecieron:		
	- Consejo de Familia	-	-
	- Asamblea de Familia	-	-
	- Consejo de Administración	-	-
	- Junta de accionistas	-	-
	- Otro: Quien:	2	15
	No sabe/No responde	12	85
	TOTAL	10	100
	42. En qué forma lo tienen:		
	- Escrita	5	38
	- Verbal	-	-
	- Digital	-	-
	No sabe/No responde	8	62
	TOTAL	10	100

Fuente: elaboración propia.

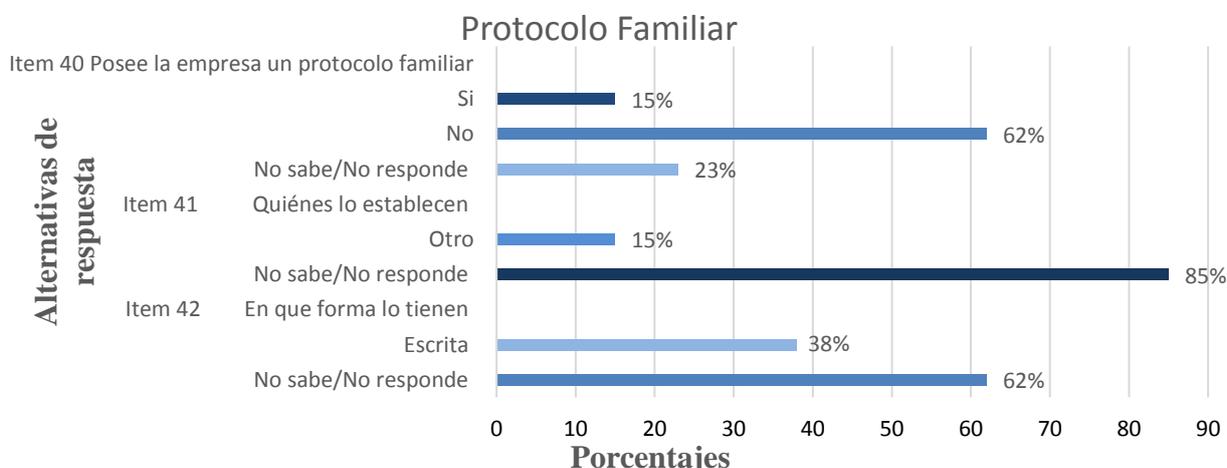


Gráfico 18. Protocolo familiar

Fuente: elaboración propia.

En relación con los resultados que se muestran en la tabla 18 y gráfico 18, el 62% de los encuestados manifestó que las empresas NO cuentan con un Protocolo Familiar; el 15% afirmó que SÍ cuentan con este protocolo; el 23% refiere a la opción no sabe/no responde.

Según quienes establecieron el Protocolo Familiar, el 15% señaló que otros lo realizan, pero no señalaron quiénes; el 85% restante corresponde a la opción no sabe/no responde.

En cuanto a la pregunta en qué forma tienen las empresas consultadas el Protocolo Familiar, el 38% señaló que en forma escrita; el restante 62% refiere a la opción no sabe/no responde.

Según los resultados antes expuestos, un porcentaje significativo 62% de respuestas permitió evidenciar que las empresas estudiadas no cuentan con un Protocolo Familiar, lo cual se considera como una debilidad de estas organizaciones, puesto que este tipo de protocolo es el documento más cercano al marco de naturaleza jurídica compleja, que contiene elementos o pactos propios de distintos contratos y que sirve de norma entre familiares miembros de una empresa con la finalidad de regular la organización y gestión de la misma, así como las relaciones entre la familia, la empresa y sus propietarios, para dar continuidad al negocio y perpetuarlo en la siguiente generación familiar.

En cuanto a los resultados para la capacitación de los sucesores, se obtuvo en la Tabla 19 que este aspecto no se ha tomado en cuenta en la mayoría de las empresas familiares.

Tabla 19

Capacitación a los sucesores

VARIABLE:	CATEGORÍAS	F	%
Capacitación de los sucesores	43. Tiene la empresa definida la capacitación de los sucesores:		
	- Si	3	23
	- No	7	54
	No sabe/No responde	3	23
	TOTAL	13	100
	44. Lo discuten previamente con los miembros de la empresa familiar:		
	- Algunas veces	3	23
	- Pocas veces	-	-
	- Nunca	-	-
	No sabe/No responde	10	77
TOTAL	13	100	
	45. De qué forma lo han establecido:		
	- Escrita	-	-

- Verbal	3	23
- Digital	-	-
No sabe/No responde	10	77
TOTAL	13	100

Fuente: elaboración propia.

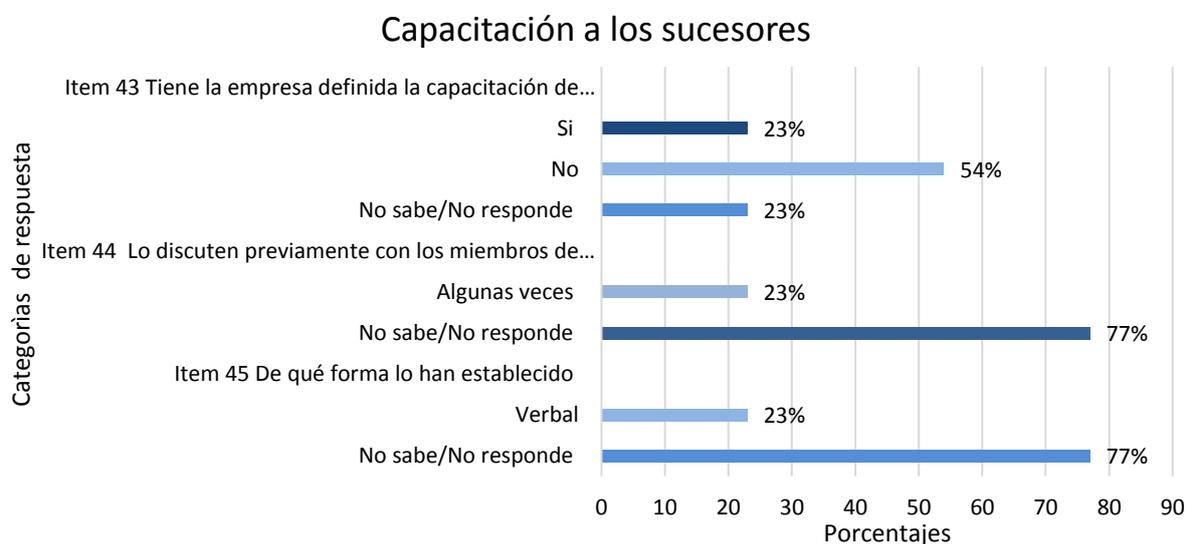


Gráfico 19. Capacitación a los sucesores de la empresa familiar

Fuente: elaboración propia.

www.bdigital.ula.ve

En la tabla 19 y gráfico 19 se muestra que el 54% indicó que las empresas estudiadas NO tienen definida la capacitación de los sucesores; el 23% señaló que SÍ la tienen; el 23% compete a la opción no sabe/no responde.

Acerca de si discuten los términos de la capacitación de los sucesores con los miembros de la familia, el 23% señaló que solo algunas veces lo discuten; el 77% corresponde a la opción no sabe/no responde.

Sobre la forma en la que han establecido la capacitación de los sucesores, el 23% señaló que lo llevan de manera verbal; el 77% restante pertenece a la opción no sabe/no responde.

Según los resultados obtenidos sobre la capacitación de los sucesores es definitivamente uno de los aspectos a los cuales se le debe dar importancia y atención prioritaria puesto que el sucesor seleccionado para asumir la responsabilidad de dirigir la empresa, debe contar con las competencias necesarias para un eficiente manejo y logro de los objetivos propuestos, los

cuales deben estar acordes a los intereses de los fundadores y orientarse a contribuir con la continuidad de la organización en el mercado competitivo.

En relación a las acciones para la orientación del emprendimiento y la innovación en la empresa familiar, los resultados obtenidos en la Tabla 20 permiten resaltar que este si se aplica en las empresas familiares que se involucraron en la investigación.

Tabla 20

Acciones para la orientación del emprendimiento y la innovación en la empresa familiar

VARIABLE: Acciones para orientar el emprendimiento y la innovación	CATEGORÍAS	F	%
	46. Se aplican acciones en la empresa para orientar el emprendimiento y la innovación:		
	- Si	8	62
	- No	2	15
	No sabe/No responde	3	23
	TOTAL	13	100
	47. De las siguientes acciones cuáles implementan:		
	- Organización de talleres de creación de empresas y planes de negocio.	-	-
	- Concursan ideas innovadoras para la familia.	-	-
	- Apoyan a quienes ganan el concurso y se involucran en el desarrollo de quien lo propuso.	-	-
	- Crean un fondo de capital semilla para evaluar ideas de familia, constituido por miembros independientes no familiares que podrían depender de la junta directiva o del consejo de familia.	-	-
	- Crean un holding familiar para invertir en nuevas ideas, dirigido por un comité independiente (no familiares), con fondos de la familia o rendimientos de sus acciones en la empresa.	-	-
	- Se integran a redes emprendedoras, financiadoras públicas o privadas, instituciones gubernamentales de apoyo y de otras instituciones de apoyo de empresas.	4	31

- Reglamentan pasantías para miembros de la familia para identificar problemas sin solución, limitantes, oportunidades, entre otras, que podrían ser tesis de grado o trabajos universitarios de miembros de familia.	5	38
- Invierten en marketing.	-	-
- Utilizan redes sociales y otros recursos innovadores.	-	-
- Priorizan las necesidades de los clientes.	-	-
- Mantienen la calidad por encima de la cantidad.	-	-
- Otros	1	8
No sabe/No responde	3	23
- TOTAL	13	100

Fuente: elaboración propia.



Gráfico 20. Acciones para la orientación del emprendimiento y la innovación en la empresa familiar.
Fuente: elaboración propia.

En la tabla 20 y gráfico 20 respecto a la aplicación de acciones para orientar el emprendimiento y la innovación en las empresas familiares, se obtuvo que el 62% SÍ las aplica; el 15% señaló que NO se aplican; y el 23% corresponde a la opción no sabe/no responde.

En relación con las acciones que se implementan para orientar el emprendimiento y la innovación, el 38% señaló que reglamentan pasantías para miembros de la familia en la identificación de problemas sin solución, limitantes, oportunidades, fortalezas entre otros indicadores que pudieran evidenciar dificultades de la empresa, o de igual forma, barreras que

limitan el avance de estas. El 31% se integran a redes emprendedoras, financiadoras públicas o privadas, instituciones gubernamentales de apoyo y de otras instituciones de soporte para empresas; el 8% resaltó otras formas y el 23% pertenece a la opción no sabe/no responde.

Sobre la base de estos resultados se puede afirmar que, poner en práctica estas acciones en las empresas familiares estudiadas, contribuirá a lograr el emprendimiento y la innovación de forma organizada, creativa, metódica, ética, responsable y afectiva, contribuyendo de esta manera al logro de los propósitos y las metas establecidas.

En relación a la contribución del plan de sucesión los resultados obtenidos a través de la encuesta aplicada, permitieron demostrar en la Tabla 21 que de forma relativa se selecciona al sucesor que mantenga el desarrollo de la capacidad competitiva de la empresa y que asegure la continuidad del proyecto inicial.

Tabla 21

Contribución al plan de sucesión

VARIABLE:	CATEGORÍAS	F	%
Contribución al plan de sucesión	48. Considera que el plan de sucesión que han diseñado contribuye a los siguientes aspectos:		
	- Seleccionar el sucesor que mantenga el desarrollo de la capacidad competitiva de la empresa.	5	39
	- Asegurar la continuidad del proyecto inicial.	5	39
	- Perfilar el funcionamiento de la empresa.	-	-
	- Al proceso de expansión de la empresa	-	-
	No sabe/No responde	3	22
	TOTAL	10	100

Fuente: elaboración propia.



Gráfico 21. Contribución al plan de sucesión en la empresa familiar

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 21 y gráfico 21, el 39% de los consultados consideró que el plan de sucesión permite asegurar la continuidad del proyecto inicial de la empresa familiar; el 39% señaló que permite seleccionar al sucesor que mantenga el desarrollo de la capacidad competitiva de la empresa y el restante 22% pertenece a la opción no sabe/no responde.

Este último resultado es determinante para el logro de los objetivos de este estudio, pues permite concatenar los resultados que se han ido obteniendo a lo largo de la investigación. Como se observa, en las cifras mostradas con anterioridad (Tabla 8 – gráfico 8 – ítem 16), los consultados respondieron en un 77% que las empresas familiares que integraron la muestra censal NO cuentan con un plan de sucesión. Sin embargo, en este último resultado (Tabla 21 – gráfico 21 – ítem 48), para un porcentaje importante de estas empresas (39%) es relevante asegurar la continuidad a través del plan de sucesión porque permite seleccionar al sucesor que mantenga el desarrollo de la capacidad competitiva del negocio (39%). Por lo que se deduce, según estas respuestas, que para la muestra censal que integró la investigación los aspectos del contenido de un plan de sucesión podrían beneficiar a la empresa.

Esto abre la posibilidad de plantear estrategias dirigidas a favorecer y apoyar el proceso de sucesión en las empresas familiares y a su vez representa una solución a lo planteado en el último objetivo específico de este estudio que textualmente expresa: “Proponer estrategias que coadyuven en el proceso de sucesión del poder, contribuyendo en la permanencia de las empresas familiares del sector automotriz del municipio Libertador, estado Mérida”.

Para dar cumplimiento a este objetivo, se desarrollan estrategias a seguir en un modelo de plan de sucesión para las empresas familiares del sector automotriz del municipio Libertador, estado Mérida, que se mostrará más adelante en el Capítulo V denominado: PROPUESTA.

4.2. Discusión de los resultados

Entre los hallazgos relevantes obtenidos, se tiene que la mayoría de los fundadores de las empresas familiares estudiadas delegan la responsabilidad en sus hijos, en general no han experimentado procesos de sucesión en el liderazgo de la empresa y las que sí han pasado por estos procesos lo han hecho de forma monárquica, es decir, que la sucesión ha sido de padres a hijos, sin tener en cuenta las capacidades técnicas del sucesor, otras empresas lo han hecho de forma inesperada por ausencia total del fundador.

Estos negocios de familia tienen una estructura jerárquica típica de las empresas pequeñas. Los resultados muestran que estas empresas, a pesar de tener un órgano rector que en la mayoría de los casos lo preside la Junta de Accionistas, no tienen Consejo ni protocolo familiar, tampoco tienen un plan para la sucesión del liderazgo. Sin embargo, los resultados dan cuenta que sí hay planes de retiro para los fundadores, pero no hay perfiles definidos para los sucesores, lo cual se debe tomar en cuenta para procurar garantizar la estabilidad y la viabilidad de la empresa familiar a largo plazo.

Por otro lado, el área organizacional necesita mayor atención y planificación, ya que el tener la empresa organizada favorece la transición de un líder a otro. La misión y visión debe ser definida tomando en cuenta los valores organizacionales y familiares; también conviene hacer uso eficiente de la comunicación empresarial interna para mantener la motivación y el compromiso de los participantes en la empresa.

Es importante mencionar que el ambiente externo en el que se desenvuelve la empresa familiar es un factor determinante para categorizar las cualidades del líder que protagoniza la sucesión. Actualmente, Venezuela atraviesa por una crisis política, económica y social que se manifiesta en la poca circulación de efectivo lo que limita la adquisición de bienes y servicios por parte de los clientes. Adicional a ello, se evidencia un deterioro de los servicios básicos, una alta inseguridad tanto para los trabajadores de la empresa, como para los miembros de la dirección. El problema político ha disminuido el incentivo a la inversión en el país e internacionalmente se ha incrementado el riesgo país, lo que afecta la inyección de capital por

parte de posibles inversionistas extranjeros. Todo este panorama exige el trabajo de un líder con visión y con un plan de trabajo que permita hacer uso de los recursos que maneja la empresa de manera eficiente porque recuperar la inversión o lo que se ha logrado hasta el momento, requiere de un gran esfuerzo.

Esta situación se manifiesta en la ausencia de líderes fundadores de tres empresas de la muestra censal, dentro de las trece (13) empresas que fueron consultadas, siendo este el caso de Mérida Motors, C.A., IMP Autos, C.A y Latil Auto, S.A, cuyos representantes no pudieron responder las preguntas del cuestionario porque se encontraban fuera del país. Esto significa que las empresas están quedando en manos de trabajadores externos a la familia que en algunos casos no se hacen responsables legalmente de lo que sucede con el negocio; en relación con las empresas en estudio, el éxodo de venezolanos al exterior está afectando el funcionamiento actual de las empresas familiares y está comprometiendo su adecuado desenvolvimiento y continuidad en el mediano y largo plazo.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO V

PROPUESTA

En consecuencia, los procesos de sucesión de liderazgo en las empresas que todavía están activas deben ser organizados y sobreponer las capacidades profesionales del sucesor por encima de los lazos familiares, también deben, en la medida de lo posible, estimular el ímpetu de continuar en el país para seguir produciendo. Por todo esto y a partir de los resultados obtenidos se considera necesaria la aplicación de estrategias que permitan dar continuidad a estas empresas que dinamizan la economía local, crean oportunidades de trabajo y generan bienes y servicios relacionados con el ramo vehicular, pues todavía hay una parte importante de personas en el país que requieren estos servicios.

5.1. Presentación de la propuesta

El proceso de sucesión del poder se considera la entrada o continuación de un miembro de la familia para llevar la responsabilidad de la gerencia en la empresa familiar, garantizando la continuación de la empresa de manera metódica, organizada, ordenada y planificada en actuaciones empresariales basadas en valores éticos personales y profesionales. A este respecto, las empresas familiares del sector automotriz necesitan de estrategias efectivas para llevar a cabo el proceso de sucesión, dando continuidad a las empresas familiares de forma planificada y organizada, puesto que determinar con antelación la sucesión constituye el factor más relevante para anticipar situaciones que pueden afectar a la familia y a la dirección de la empresa.

Para llevar a cabo estos procesos, se deben aplicar estrategias debido a que las organizaciones conforman un conjunto de acciones coordinadas para garantizar el éxito dentro de la planeación; para lo cual, se debe tomar una acción compartida que justifique el uso de los recursos que se involucran y permita a cada persona en la empresa, llevar a cabo el proceso de sucesión de manera sistemática, mediante pasos estructurados que señalen el camino a seguir, en función de garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos en las empresas familiares del sector automotriz.

5.2. Justificación de la propuesta

El proceso de sucesión del poder debe estar debidamente sustentado en estrategias que permitan reducir los conflictos que naturalmente se presentan en la familia y evitar que estos se trasladen a la empresa. Pues estas organizaciones tienen una gran responsabilidad al apoyar la economía familiar y la del país, así como generar oportunidades de trabajo, inversiones, entre otros compromisos sociales y económicos.

En todo caso, el propósito fundamental de las estrategias para ayudar al proceso de sucesión es que las empresas permanezcan en manos de la familia y con esto asegurar el legado, así como el activo comercial.

Esta propuesta se justifica considerando que el cambio generacional es una de las preocupaciones de los negocios de familia, el que debe asumirse como un proceso a largo plazo y no como un problema que debería hacerse en el momento de la muerte del fundador.

En este orden de ideas, uno de los principales beneficios que viene con una planificación adecuada y oportuna en una sucesión familiar, es facilitar el camino que seguirá el sucesor, tener mayores oportunidades para continuar en una senda exitosa, además de permitir un mayor sentido de identidad de los colaboradores con la empresa, como con el sucesor.

5.3. Objetivo de la propuesta

Formular estrategias que coadyuven en el proceso de sucesión del poder, contribuyendo en la permanencia de las empresas familiares del sector automotriz del municipio Libertador, estado Mérida.

Para el logro del objetivo de la propuesta se vaciaron los resultados obtenidos en una matriz FODA; en lo correspondiente a los factores internos como requerimiento para la preparación de esta herramienta se identificaron debilidades y fortalezas de las empresas familiares de la muestra censal. Los principales hallazgos se enfocan en la organización de la empresa para el proceso de sucesión. Algunas empresas tienen planificado el retiro del fundador o del líder de la empresa, pero no tienen claros los procesos para la elección de un sucesor o determinado el perfil que debe tener el nuevo representante de la empresa.

En cuanto a los factores externos necesarios para la construcción de la matriz FODA se identificaron oportunidades y amenazas del ambiente donde operan las empresas estudiadas. Muchos de los factores externos tienen que ver con la crisis política, económica y social que vive el país actualmente incidiendo en la capacidad adquisitiva del cliente y los precios que constantemente varían por la fluctuación del dólar. Así como la cercanía de estas empresas a la frontera colombiana, lo que permite establecer lazos comerciales con empresas extranjeras que oxigenen la administración financiera de estas organizaciones, tal como financiamientos, acuerdos comerciales para la compra de repuestos, insumos, que actualmente no se producen en el país.

Esta situación económica, no afecta directamente un proceso de sucesión de liderazgo en la empresa, pero es importante porque el líder de una sociedad que funciona en un contexto de crisis como el que vive Venezuela en estos tiempos, debe ser visionario y saber invertir eficazmente los recursos de los cuales dispone; en consecuencia, es transcendental tomar todos estos factores en cuenta para integrar las capacidades necesarias al proceso de diseño del perfil del sucesor.

5.4. Diagnóstico FODA de las empresas familiares automotrices

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>O1. La situación del país relacionada con la crisis política, económica y social, genera que las empresas diversifiquen sus servicios mejorando el desempeño, puesto que los clientes demandan servicios de reparación en vista que no pueden adquirir vehículos nuevos.</p> <p>O2. La cercanía del estado Mérida a la frontera colombiana, mejora oportunidades comerciales.</p> <p>O3. Posibles alianzas con empresas extranjeras para fortalecer económicamente la continuidad de la empresa</p>	<p>A1. Bajo poder adquisitivo de los clientes que atenta contra la continuidad de la empresa.</p> <p>A2. Crisis por la situación económica del país</p> <p>A3. Inflación</p> <p>A4. Inseguridad de bienes y personas.</p> <p>A5. Deterioro de los servicios públicos.</p>
DEBILIDADES	FORTALEZAS
<p>D1. Las empresas presentan tan solo una sucesión o ninguna, lo que indica inexperiencia en el proceso.</p> <p>D2. No hay visión – Misión definida en todas las empresas.</p> <p>D3. Las personas no tienen definido el perfil del próximo líder.</p> <p>D4. No tienen actividades formales para decidirlo.</p> <p>D5. No hay un plan de sucesión que asegure la continuidad de la empresa familiar.</p> <p>D6. La comunicación general de la empresa, es en su mayoría verbal.</p> <p>D7. La selección de líderes se realiza considerando a los accionistas familiares.</p> <p>D8. No hay protocolos familiares.</p> <p>D9. Socios que se van del país</p>	<p>F1. Las empresas sí tienen planes de jubilación para la persona que cede el poder.</p> <p>F2. La empresa maneja valores familiares.</p> <p>F3. Tienen definida a la junta directiva como órgano rector de las decisiones fundamentales de la empresa.</p> <p>F4. En la mayoría de las empresas prevalecen los valores profesionales, antes que los personales.</p> <p>F5. En las empresas hay equipos de apoyo conformados por la junta de accionistas para la transición.</p> <p>F6. Todas las empresas tienen una estructura organizativa., en su mayoría jerárquica.</p> <p>F7. Se aplican acciones para orientar el emprendimiento y la innovación.</p> <p>F8. Diversificación de los servicios, venta de repuestos, servicio mecánico preventivo.</p>

Las estrategias más destacadas que se desprenden de la matriz FODA se identifican considerando la temática estudiada y los objetivos de la investigación. Sin embargo, otras estrategias que también arroja la matriz se pueden considerar para que las empresas puedan sobrellevar la crisis económica, política y social presente en el país. Para ello sería necesario que el líder de la empresa tenga la visión para planear en ese contexto, por lo que es importante la sucesión programada que aquí se identifica como una estrategia ofensiva FO.

<u>Estrategia DO:</u> <u>Adaptativas</u>	<u>Estrategia FA:</u> <u>Defensiva</u>	<u>Estrategia FO:</u> <u>Ofensiva</u>	<u>Estrategia DA:</u> <u>Supervivencia</u>
1.Salida del país de los dueños de las empresas familiares por la crisis económica. Conlleva a: 2.El establecimiento de protocolos de transición y la definición del perfil del líder. 3.Establecimiento de misión, visión y objetivos. 4.Creación de consejo y protocolo familiar. 5.Planeación de una administración interina, considerando las oportunidades. 6.Diversificación de las formas de ingreso, mediante la ampliación de servicios al público.	1.Implementación de una cultura de comunicación eficiente. 2.Organización corporativa de la empresa. 3.Gestión adecuada de las compensaciones. 4.Formación de una sociedad empresarial. 5.Implementación de planes de contingencia respecto a la desmejora de servicios básicos (en gestión del líder, compra de plantas de electricidad, otros). 6- Diversificación de los servicios, venta de repuestos, servicio mecánico preventivo.	1.La estructura formal y definida de las empresas familiares permite planear la sucesión haciendo uso de la menor cantidad de recursos, considerando la crisis política y económica actual. 2.El retiro del fundador da paso a un sucesor que esté capacitado para manejar la empresa en tiempo de crisis, para eso, se necesita la elección analítica del sucesor. 3.Se harán alianzas con empresas extranjeras para mantener stock de suministros, venta de repuestos y reparación de vehículos, alineándose ambas empresas en la obtención de ganancias.	1.Asesoría Psicológica Profesional 2.Planificar los escenarios de contingencia. 3.Asignación de recursos para llevar a cabo un proceso de sucesión. 4.Socios que salen del país por la situación económica, pueden administrar el negocio desde afuera nombrando un gerente para la continuidad de la gestión operativa de la empresa, haciendo alianzas para realizar servicios de mantenimiento preventivo y reparación.

5.5. Metodología

Las estrategias que se presentan a continuación consisten en planes de acción a desarrollarse en las empresas familiares que integraron la muestra del presente estudio para lograr el éxito en la sucesión del poder en estos negocios. Debido a que existe la necesidad de planificar la sucesión del líder en la empresa familiar, esta circunstancia hace que tan pronto como el director del negocio y su equipo de gestión hayan decidido que el momento de la sucesión está acercándose, puedan comenzar a crear en la organización las condiciones necesarias para que la transición sea un éxito.

Es evidente que cada negocio familiar es diferente ya que está conformado por miembros de la familia con costumbres y tradiciones distintas a las demás familias y empresas. Por lo que, la implementación de las estrategias presentadas a continuación, obtenidas de la matriz FODA, debe ejecutarse de acuerdo con las necesidades o deficiencias en la administración de la empresa familiar particular y sus expectativas para las décadas siguientes:

Estrategia 1. Establecimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa familiar

Estrategia 2. Creación de un Consejo de Familia

Estrategia 3. Creación de un protocolo familiar

Estrategia 4. Elección analítica del sucesor

Estrategia 5. Atención profesional psicológica

Estrategia 6. Formación de una sociedad empresarial

Estrategia 7. Retiro parcial del Fundador

Estrategia 9. Gestión adecuada de las compensaciones

Estrategia 10. Implementación de una estructura de comunicación eficiente y abierta.

Estrategia 11. Planificación de una Administración Interina

Estrategia 12. Organización corporativa de la empresa familiar

En las empresas familiares, la sucesión del poder es un proceso dinámico en el cual se establecen roles y tareas del predecesor y el sucesor para que ambos evolucionen independientemente, hasta que llegue el momento en el que se cruzan y se superponen. En este caso, el propósito de la sucesión del poder, es transferir tanto la administración como la propiedad del negocio a la próxima generación, considerándose que la sucesión es un proceso largo y continuo que realmente no termina, ya que lo primero que un empresario debe hacer

cuando toma las riendas de negocio como sucesor en su totalidad, es comenzar a preparar su relevo.

Así mismo, se debe considerar que las empresas familiares tienen capacidades importantes que las diferencian de otros tipos de organizaciones y eso les da un potencial competitivo significativo, que puede verse amenazado por un proceso de sucesión mal planificado o no planificado.

En tal sentido, en la empresa familiar se considera el proceso de sucesión como su principal problema, ya que muchos de sus directivos fallan en cuanto a su crecimiento y su continuidad. Debe entenderse que la sucesión no es una cuestión simple y, por lo tanto, su planificación debe realizarse con la debida organización y tiempo, sin descuidar factores y aspectos que garanticen la continuidad de la empresa a través de las generaciones.

El diseño de estrategias que contribuyan a llevar a cabo el proceso de sucesión del poder de manera organizada y planificada, con una debida preparación ayuda a sobrellevar mejor la complejidad creciente de las empresas con el pasar del tiempo, no solo respecto a la empresa y los negocios, sino también en lo emocional y familiar. Así como, a enfrentar la situación del país relacionada con la crisis social y económica, pues esta planificación de la sucesión familiar debe fortalecer la ausencia del dueño por la migración al exterior, caso obligado de varios propietarios de empresas familiares automotrices; posibilitando también la diversificación de servicios dirigida a realizar reparaciones y mantenimientos mecánicos preventivos, debido a la baja comercialización de automóviles nuevos.

Del mismo modo, estas estrategias planteadas, pueden contribuir a que los socios que salen del país por la situación económica, pueden administrar el negocio desde afuera nombrando un gerente para la continuidad de la gestión operativa de la empresa, haciendo alianzas por la cercanía a la frontera con empresas extranjeras para realizar servicios de reparación, mantener el stock de suministros, venta de repuestos y reparación de vehículos, alineándose ambas empresas en la obtención de ganancias.

Al tener en cuenta las dificultades que surgen de la sucesión y de los factores externos relacionados con la situación del país, se debe intentar que llegue a su fin con el menor impacto posible para el negocio, por lo que aquí se plantean varias estrategias que permiten llevar un proceso adecuado con la premisa de que se obtenga el éxito en el proceso de sucesión del poder

en las empresas familiares que integraron el estudio, garantizando de esta manera la continuidad de las mismas en el mercado competitivo.

5.6. Desarrollo de las estrategias

Estrategia 1. Establecimiento de la misión, visión y los objetivos de la empresa - familia

Las empresas familiares necesitan tener planes estratégicos que permitan su desarrollo y crecimiento a través de una misión, visión y objetivos a mediano y largo plazo, para que su implementación gradual pueda ayudar a lograr un proceso de sucesión exitoso. Al evaluar la misión, la visión y los factores que los fundadores han definido en su empresa, lo que se busca es que éstas continúen con los ideales con los que fueron fundadas, sin perder de vista que cada empresa debe adaptarse a cambios en el mercado, para facilitar la aplicación del diagnóstico, se propone:

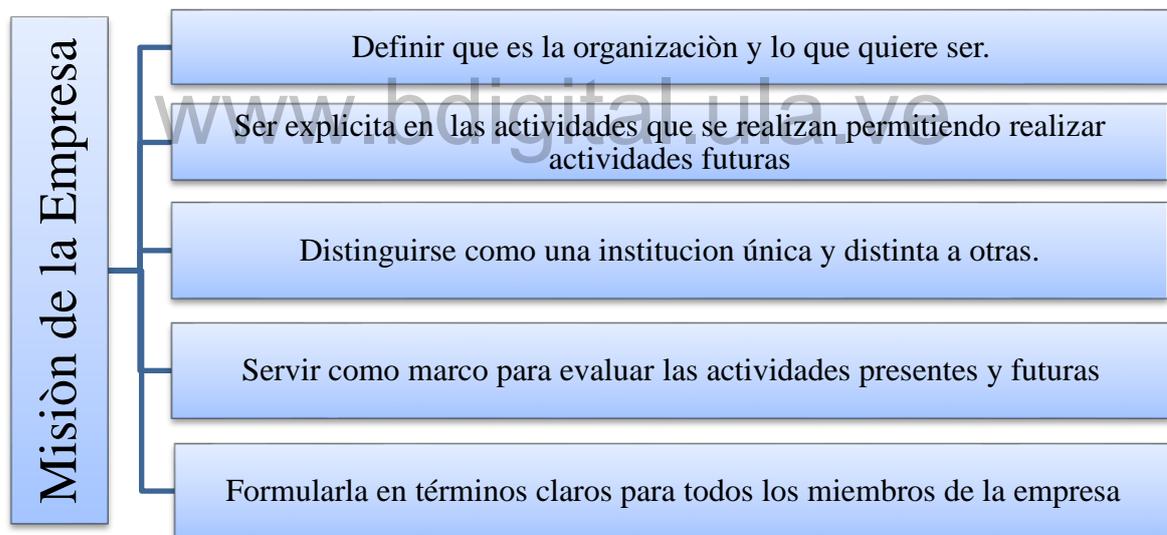


Gráfico 22. Misión de la empresa

Fuente: Elaboración propia.

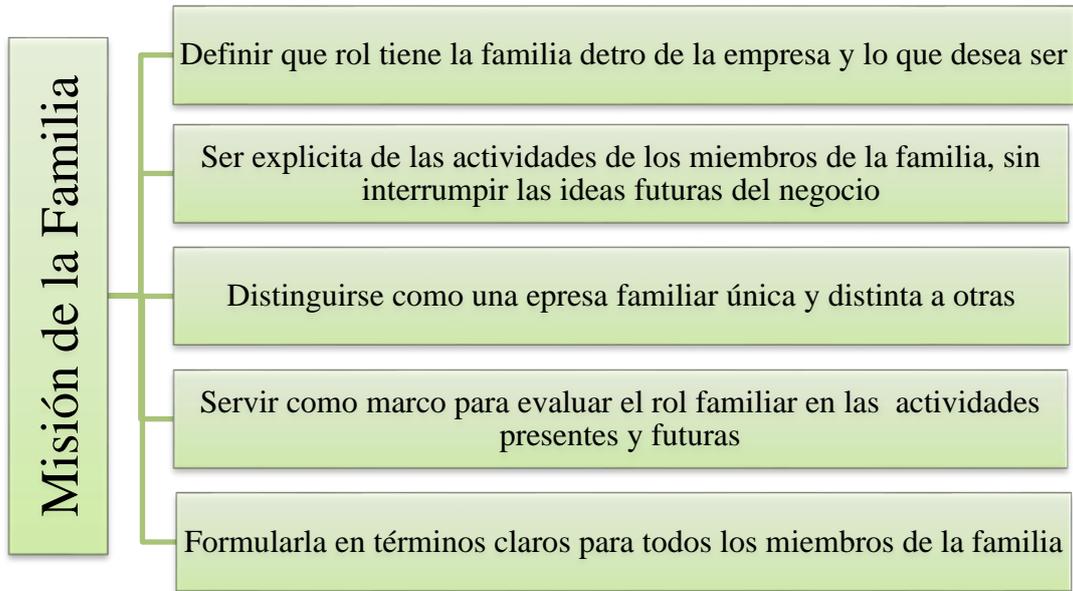


Gráfico 23. Misión de la familia
Fuente: Elaboración propia.

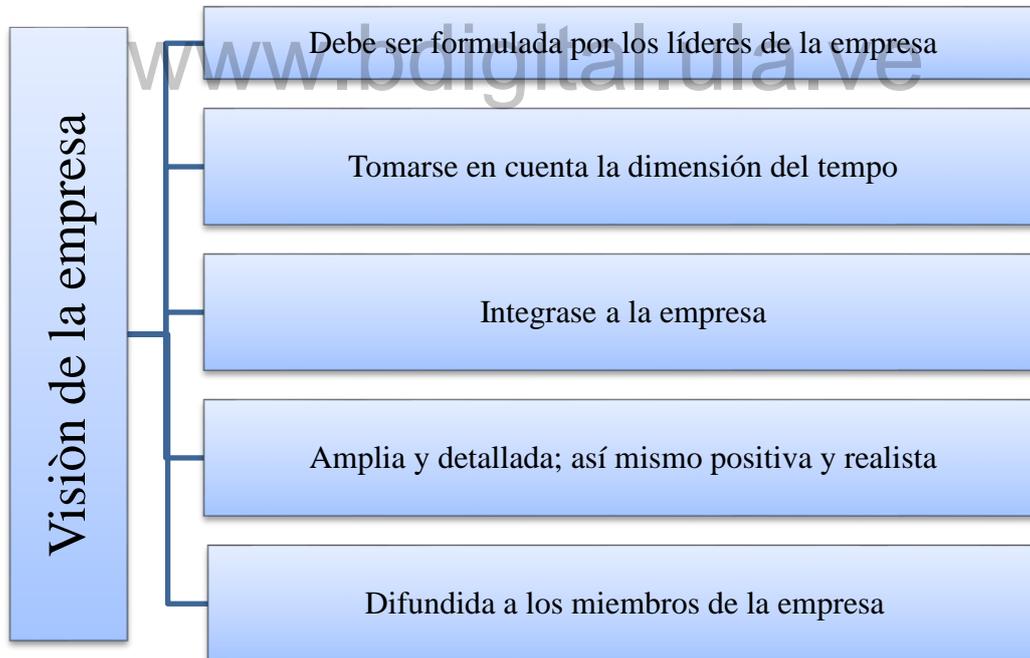


Gráfico 24. Visión de la empresa
Fuente: Elaboración propia.

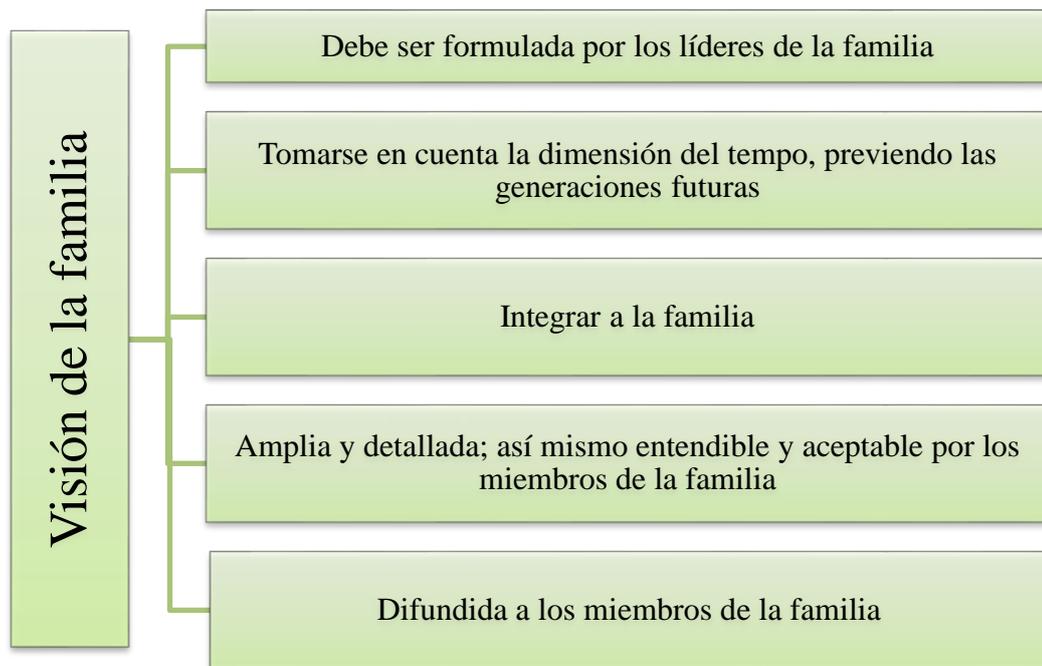


Gráfico 25. Visión de la familia
Fuente: Elaboración propia



Gráfico 26. Objetivos de la empresa
Fuente: Elaboración propia

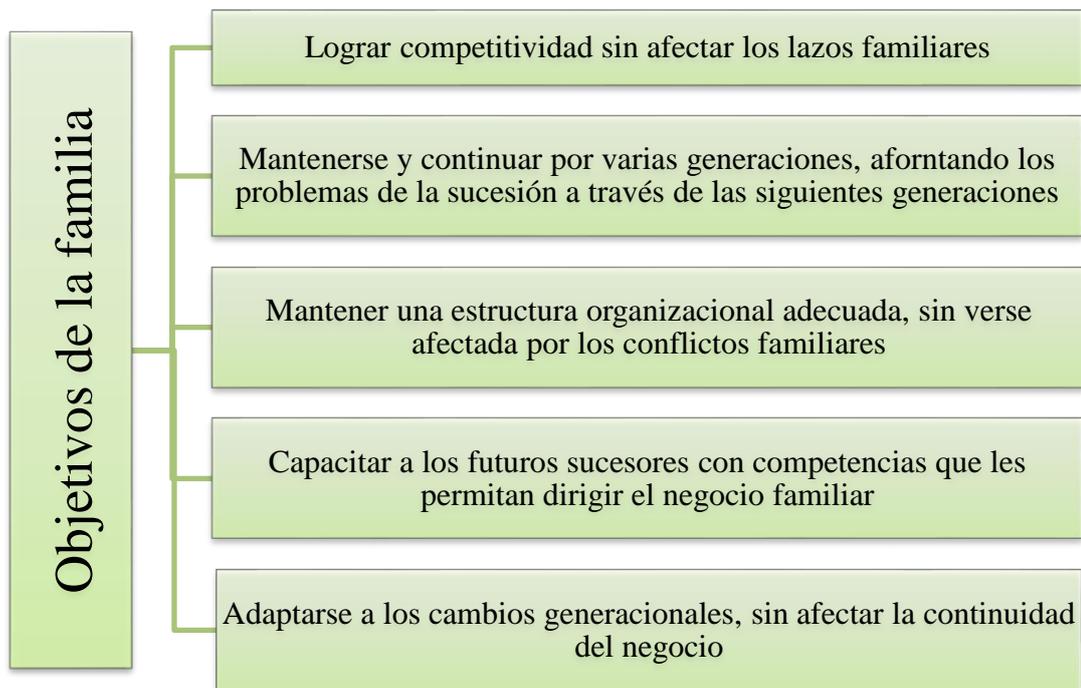


Gráfico 27. Objetivos de la familia

Fuente: Elaboración propia.

Estrategia 2. Creación de un Consejo Familiar

Cuando en la empresa familiar se considere necesario iniciar el proceso de sucesión, es recomendable crear un Consejo Familiar como ente regulador del funcionamiento de las relaciones familiares con las actividades empresariales y extra-empresariales ligadas a la compañía y/o al patrimonio familiar. Este órgano principal de la familia empresaria, está integrado por representantes de todas las áreas y generaciones de la misma línea de consanguinidad, independientemente de que trabajen o no en la empresa (García, 2007). Debe funcionar como un medio de comunicación entre sus miembros, garantizando que permanezca la cultura y los valores familiares en la organización y en la gestión del patrimonio familiar, además de ser responsable de implementar y adecuar el protocolo familiar, tratando de buscar consensos entre sus miembros sobre lo que debería regularse.

Este es el organismo ideal para discutir los planes de los miembros de la familia y dilucidar sobre las situaciones especiales o extraordinarias en la vida de los diferentes familiares, resolviendo sus problemas fuera de la empresa. A través de este consejo también se organizan reuniones familiares, donde los miembros más jóvenes del grupo y parientes aprenden y transmiten valores políticos, tradiciones e historia familiar. Sus reuniones deben ser regulares

y es deseable que exista un calendario del mismo previamente establecido en el protocolo familiar, siendo presidido por un miembro de la familia respetado por todos o por uno de los fundadores de la empresa.

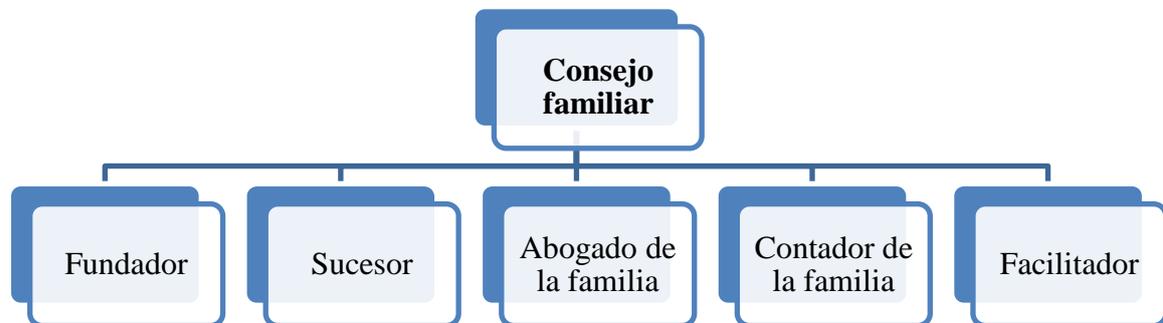


Gráfico 28. Organigrama de un consejo familiar

Fuente: Adaptación propia a partir de García (2007, p.242).

Estrategia 3. Creación de un protocolo familiar

El proceso de preparación del protocolo familiar requiere la colaboración de todos los miembros involucrados y que, entre ellos, se lleven a cabo las discusiones necesarias sobre los temas que se incluirán en él, este proceso de discusión posterior del consenso hasta llegar al acuerdo final, es clave para el funcionamiento efectivo del mismo (Sánchez-Crespo y Sánchez, 2002). Para adaptarlo a los cambios familiares y comerciales que se producen a lo largo de los años; es conveniente revisarlo periódicamente para mantener su validez.

Por lo tanto, el Protocolo Familiar debe ser el instrumento vivo que sirva de norma para guiar las acciones familiares de la empresa, con la finalidad de regular la organización y su gestión, así como las relaciones entre la familia, la empresa y sus propietarios, a su vez, contribuye a la solución de posibles incidentes que ocurren dentro del ámbito familiar y que están relacionados con la unidad productiva, para dar continuidad de manera eficaz y con éxito a la siguiente generación. El contenido de un protocolo familiar puede ser tan amplio y complejo como la familia y la compañía lo requieran.

ESTRUCTURA DEL PROTOCOLO FAMILIAR

Título I. Miembros del Grupo Familiar

Título II. Breve historia de la empresa

Título III. Definiciones Título IV. Normas de actuación

CAPÍTULO I. ÁMBITO, NATURALEZA Y PRINCIPIO

Artículo 1º. Ámbito de aplicación

Artículo 2º. Naturaleza constituyente y obligacional

Artículo 3º. Valores

CAPÍTULO II. GOBIERNO Y DIRECCIÓN

Artículo 4º. El consejo de Familia

Artículo 5º. Junta General de socios

Artículo 6º. Consejo de Administración

Artículo 7º. Dirección General

Artículo 8º. Comité de Nombramientos.

CAPÍTULO III. TRABAJO Y FORMACIÓN

Artículo 9º. Condiciones de acceso y trabajo

Artículo 10º. Formación y Orientación Profesional

CAPÍTULO IV. DERECHOS ECONÓMICOS

Artículo 11º. Principios generales

Artículo 12º. Política de dividendos

Artículo 13º. Valoración de participaciones.

Artículo 14º. Enajenación de participaciones sociales

Artículo 15º. Derecho de salida individual y mercado intrafamiliar

Artículo 16º. Entrada de terceros ajenos a la Familia en el Capital de la Empresa Familiar

Artículo 17º. Cotización en mercados organizados

CAPÍTULO V. CONDUCTA EMPRESARIAL Y COMPROMISO SOCIAL

Artículo 18º. Nombres y marcas comerciales

Artículo 19º. Concesión de garantías y préstamos

Artículo 20º. Negocios arriesgados y operaciones especulativas

Artículo 21º. Directivos y empleados

Artículo 22º. Fundación privada

Artículo 23º. Productos y consumidores

Artículo 24º. Investigación y desarrollo

Artículo 25º. Atención al medio ambiente.

CAPÍTULO VI. CLAUSULAS DE ORDEN

Artículo 26º. Estructura jurídica

Artículo 27º. Interpretación

Artículo 28º. Modificaciones y Adiciones

Artículo 29º. Adhesiones al Protocolo

Artículo 30º. Derogación

Artículo 31º. Arbitraje

Estrategia 4. Elección analítica del sucesor

Cuando se prevé llevar a cabo el proceso de sucesión en el negocio familiar, debe comenzar por analizarse el perfil de los potenciales sucesores. A este respecto, es necesario considerar entre los criterios más importantes los asociados con la formación profesional, habilidades tecnológicas, administrativas y financieras en función de prescribir la capacidad de proponer y planificar la gestión estratégica de la empresa. Es significativo señalar que existen otras características que aun cuando el candidato las presente, no se consideran esencialmente importantes, como lo son la edad, el sexo y el orden de nacimiento en el núcleo familiar, advirtiendo que en su mayoría de manera tradicional es el hijo mayor a quien se elige como sucesor del negocio; sin embargo, los rasgos esenciales del perfil en la elección del sucesor tienen que ver con la integridad y el compromiso que este tenga con la empresa familiar (Salazar, De Lucia y Aure, 2011).

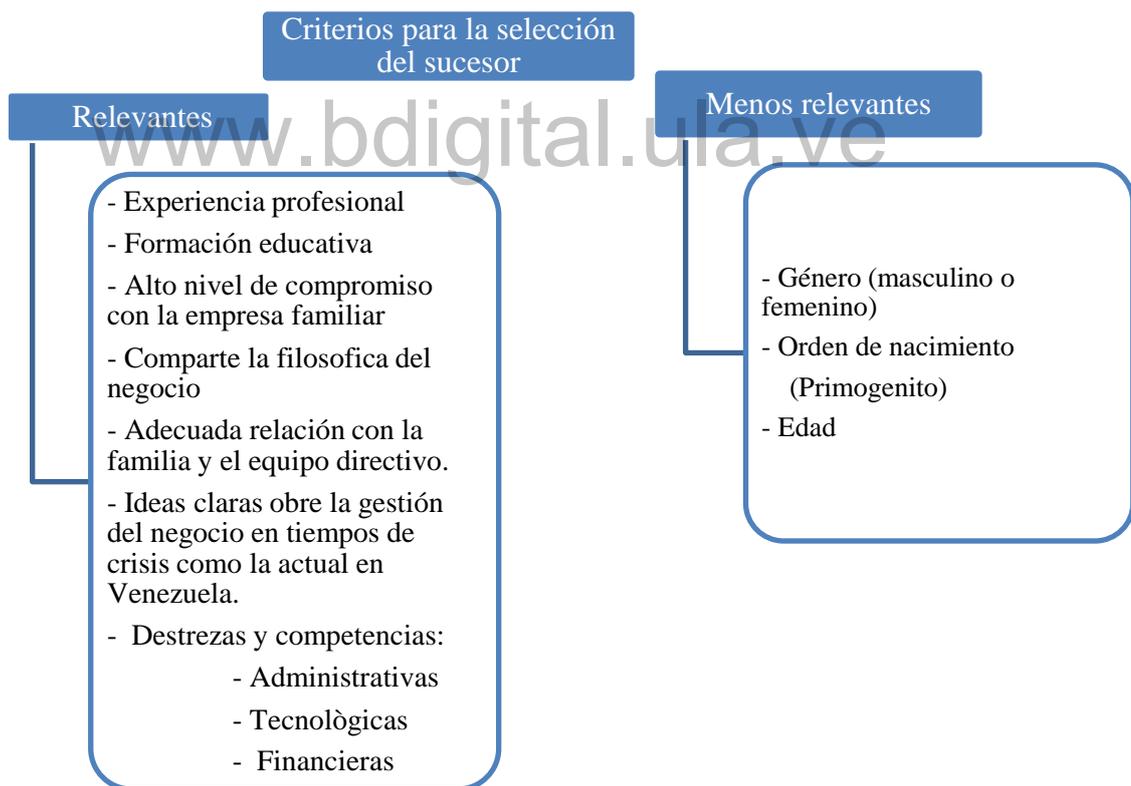


Gráfico 29. Criterios a evaluar para elegir al sucesor

Fuente: Elaboración propia.

La sucesión en la empresa familiar es un proceso de varias etapas similar a lo que sucede en la sucesión de ejecutivos en empresas privadas Ruíz (2010). Se consideran dos momentos durante el principio de la sucesión:

- 1) Cuando el sucesor ingresa al negocio familiar para trabajar a tiempo completo
- 2) Cuando la función de liderazgo se transfiere al sucesor

En esta línea, es también relevante que el sucesor potencial se haya ganado la confianza de cada integrante de la familia que participa de manera activa en el negocio; puesto que la actitud es un aspecto vital que incide de forma significativa en la administración de la empresa familiar, y si la empresa no apoya al líder que se involucra en la toma de decisiones de la empresa, se limita de forma considerable el proceso de sucesión del poder en estas entidades (Piñango, 2006).

Es por ello que se ha insistido en que, al considerar ceder el poder en las empresas familiares, el sucesor debe conocer, reconocer y aceptar sin ningún cuestionamiento, la visión y filosofía del negocio, desarrollando empatía con el equipo de trabajo. De tal manera que, durante el período de transición, el gerente que está cediendo el poder pueda revalidar el actual equipo directivo para el negocio. Recíprocamente, el equipo directivo debe aprobar el perfil del liderazgo del nuevo director y su visión de la empresa en el futuro, trabajando coordinadamente para continuar y acrecentar el rendimiento productivo de la organización (Rossignoli, 2016).

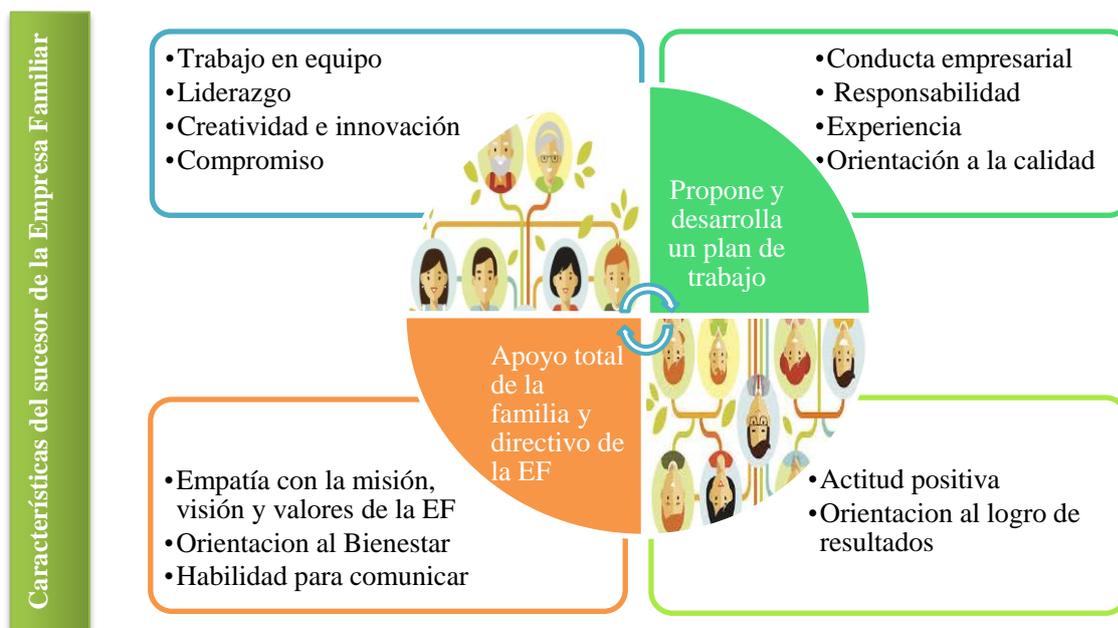


Gráfico 30. Características para elegir al sucesor en la empresa familiar
Fuente: Elaboración propia.

Por tanto, es fundamental que el sucesor se gane el respeto de los directores a través de la productividad del negocio; esta es una parte crítica en la sucesión del poder donde el equipo directivo debe aprobar las cualidades de liderazgo del nuevo director y su visión de la empresa en el futuro.

Para iniciar el proceso de transición del poder, la selección del nuevo sucesor debe anunciarse utilizando diferentes métodos de notificación como: correspondencia escrita, llamadas personales, presentaciones en convenciones o reuniones de la empresa, entre otros. Con el retiro del fundador los miembros del equipo directivo deben tener plena confianza en las habilidades de liderazgo y visión del nuevo director. Así mismo, es necesario hacer de conocimiento al gabinete directivo que la empresa continuará con el funcionamiento normal, viendo la sucesión del poder como una gran oportunidad para reforzar la visión, misión, propósitos, objetivos, valores y estrategias cónsonas con el progreso y avance de la compañía, a partir de esta nueva etapa (Ramírez, 2014).

Estrategia 5. Atención profesional psicológica

Utilizar la orientación profesional psicológica para analizar las habilidades, actitudes y motivaciones inherentes al traspaso generacional en la empresa familiar, que implica un cambio de liderazgo, desempeña un papel clave de apoyo en este proceso complejo y duradero que suele experimentar muchas dificultades, y que en su mayoría resulta en problemas emocionales, tanto del personal como de la familia. En esta transferencia del poder, está en juego la continuidad de la empresa familiar. Por lo tanto, una de las principales causas de expiración de estas empresas está relacionada con los cambios generacionales, ya que se estima que solo el 30% de estas empresas sobreviven al paso de la primera a la segunda generación; y de estos, solo el 15% siguen activos en la tercera generación (Gallo, 1998). La sucesión también se trata de una verdadera transformación en la que la nueva generación tiene que reconstruir la organización de acuerdo con sus pautas y aportar nuevas ideas sobre cómo se debe administrar el negocio.

Con base en lo anterior, es importante que el sucesor y el fundador de la empresa familiar utilicen el consejo de un psicólogo especializado que evalúe las dos generaciones: saliente y entrante; durante la etapa de transferencia familiar. El objetivo de solicitar esta ayuda es disminuir la brecha que surge en el proceso de transición, determinando las áreas a reforzar, ya que el psicólogo puede detectar dentro del negocio familiar las habilidades que tenga el sucesor,

garantizando efectivamente que el hijo asuma el rol de liderazgo con éxito sin perder de vista ninguna área estratégica de la organización (García, 2007).

El proceso de sucesión entre el padre y el hijo en una empresa familiar puede dividirse en cuatro etapas, en la primera etapa el propietario administra el negocio y es el único miembro de la familia directamente relacionado con el negocio. La segunda etapa consiste en la capacitación y el desarrollo del sucesor; en la tercera etapa hay una colaboración en el negocio de padre e hijo. En la última etapa tiene lugar la transferencia de poder y el sucesor recibe las responsabilidades inherentes al negocio (Pérez, y Gisbert, 2012). Durante este proceso, en la segunda y tercera etapa es cuando el apoyo psicológico es útil para dar forma a la nueva administración, implementar los cambios necesarios y que el fundador y el sucesor tienen un conocimiento mutuo de la personalidad e intereses comunes.

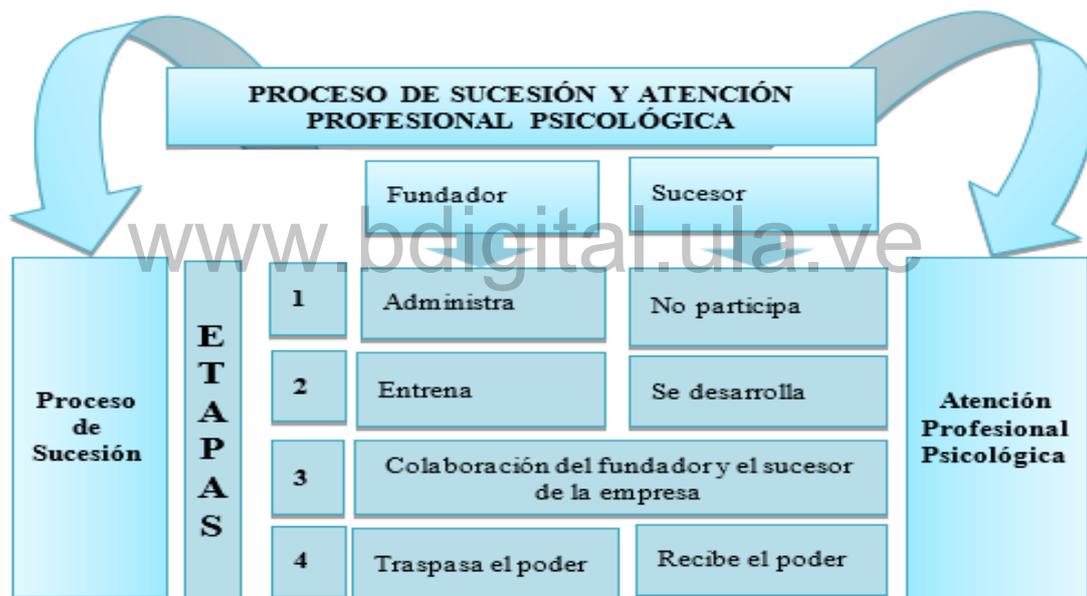


Gráfico 31. Proceso de sucesión y atención profesional psicológica

Fuente: Adaptación propia a partir de García (2007, p.246).

Las empresas familiares y la sucesión enfatizan la importancia de la relación entre el sucesor y el fundador durante el proceso de transición del poder, con la ayuda de un psicólogo es posible que el director resuelva los problemas que surgen en este proceso y también que desarrolle una excelente relación con su sucesor. La buena relación personal entre el director y el sucesor contribuirá al desarrollo efectivo del sucesor (Pérez y Gisbert, 2012). Para lograr una transición de poder sin problemas, se requiere principalmente de la cooperación y disposición tanto del fundador como del sucesor (Omaña, 2010).

Estrategia 6. Formación de una sociedad empresarial

La formación de una sociedad empresarial, es una estrategia que resulta relevante de considerar, en la que pueda incorporarse a la gestión empresarial un miembro de la familia y otro desconocido. Con la cual se busca, que los socios que continuarán a cargo del negocio, lo impulsen en la búsqueda de proseguir la consecución de los propósitos establecidos, aprovechando al máximo los recursos con los que cuenta y con los que pueden aportar estos segundos miembros accionistas (Neubauer y Lank 1999), aumentando de esta manera la posibilidad de éxito y continuidad de la empresa familiar.

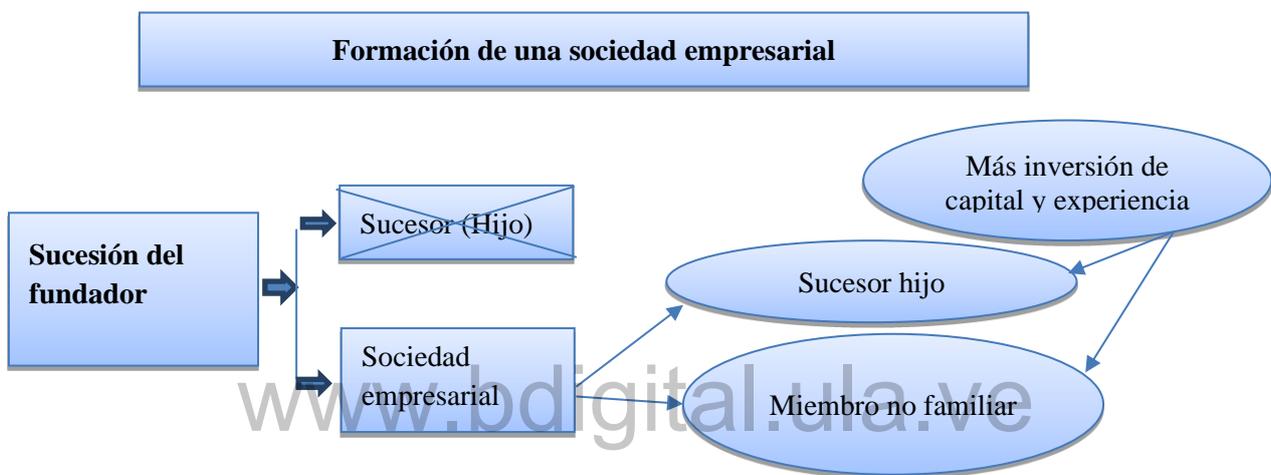


Gráfico 32. Formación de una sociedad empresarial en la unidad familiar

Fuente: Adaptación propia a partir de García (2007, p.248).

No obstante, la formación de empresas comerciales como estrategia para continuar la sucesión puede estar sentando las bases para el éxito de la empresa familiar en el futuro; es cierto que esta estrategia conlleva riesgos que no existen cuando la propiedad se transfiere a un solo miembro de la familia.

El hacer que los posibles sucesores ya estén trabajando como socios y que en consecuencia no se necesitará un plan de sucesión, es ciertamente un error porque incluso cuando la administración de la empresa familiar está en manos de una sociedad empresarial compuesta por dos o más hermanos, hay una alta probabilidad de cambios en los planes del negocio cuando los padres ya no están involucrados en la empresa. Por eso es conveniente que el plan de sucesión se planifique y comunique con anticipación para que los miembros de la compañía y la familia conozcan la dirección de la organización una vez que el director actual se retire del negocio.

Al planificar la sociedad empresarial, los sucesores, que serán socios comerciales junto con otros empleados clave, deben discutir, negociar y tener una comprensión detallada de la transferencia de propiedad y formalizar por escrito el acuerdo entre las partes. Además, algunos de los problemas interpersonales que deben discutir entre los miembros de esta sociedad pueden ser: la división del poder, autoridad, toma de decisiones, administración del dinero, ganancias, personalidades de cada miembro, ética de trabajo, entre otros.

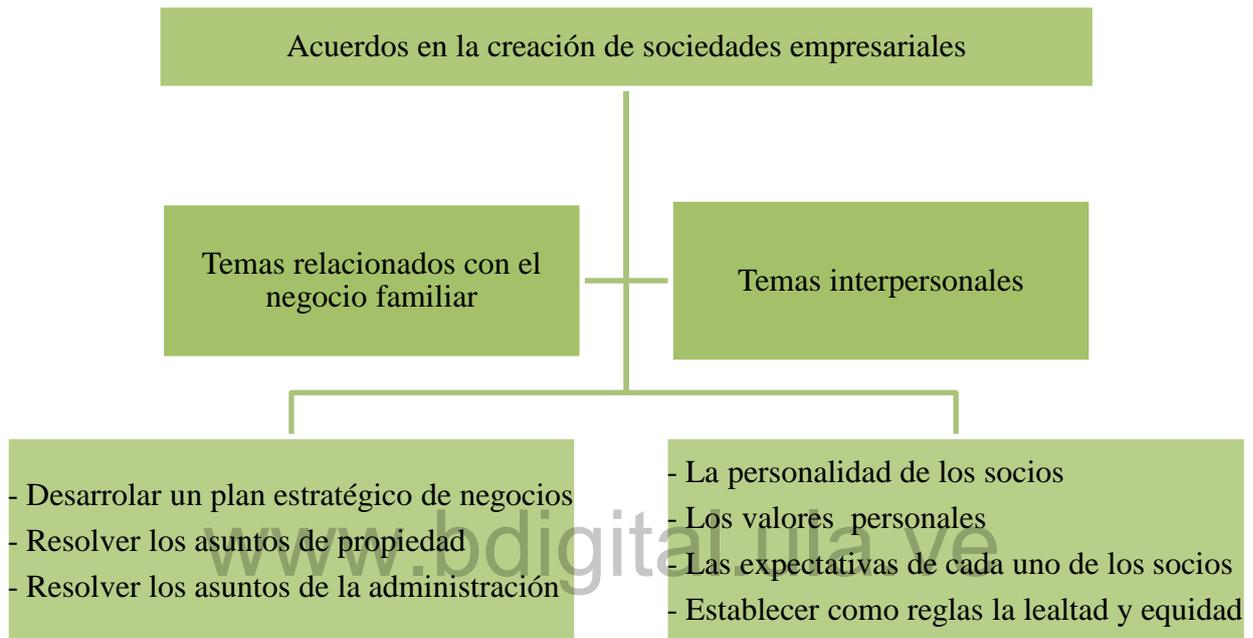


Gráfico 33. Acuerdos en la formación de una sociedad empresarial en la empresa familiar

Fuente: Adaptación propia a partir de García (2007, p.249).

En síntesis, para lograr el éxito en la creación de una sociedad empresarial, se debe controlar, revisar y atender los problemas relacionados con el negocio, con los aspectos interpersonales familiares y con el entorno de la empresa familiar.

Estrategia 7. Retiro parcial del Fundador de la empresa familiar

El retiro del fundador de la empresa familiar genera en quien lo debe realizar ciertos temores, dudas e inquietudes, por la eminente pérdida del control en la organización y su preocupación por el retiro propiamente dicho; debiéndose principalmente a que no quiere que disminuya su poder en la familia y dentro de la sociedad (Navarrete, 2008).

Por cuanto, la jubilación parcial es una tendencia laboral con una duración más larga que la mayoría; donde el período promedio entre el comienzo de retiro parcial y retiro total es superior a 5 años (Perdomo y Montenegro, 2013). Esta estrategia constituye una opción para gerentes de empresas familiares que deseen comenzar el proceso de sucesión y están dispuestos a retirarse y ceder de manera progresiva el poder y la administración de la organización.

En todo caso, el retiro parcial del fundador de la empresa familiar es una estrategia para presionar al sucesor a tomar las riendas de la organización gradualmente, esto garantiza que el gerente pueda supervisar y guiar a la empresa hasta que considere su avance dentro de la unidad familiar y dar poder al sucesor.

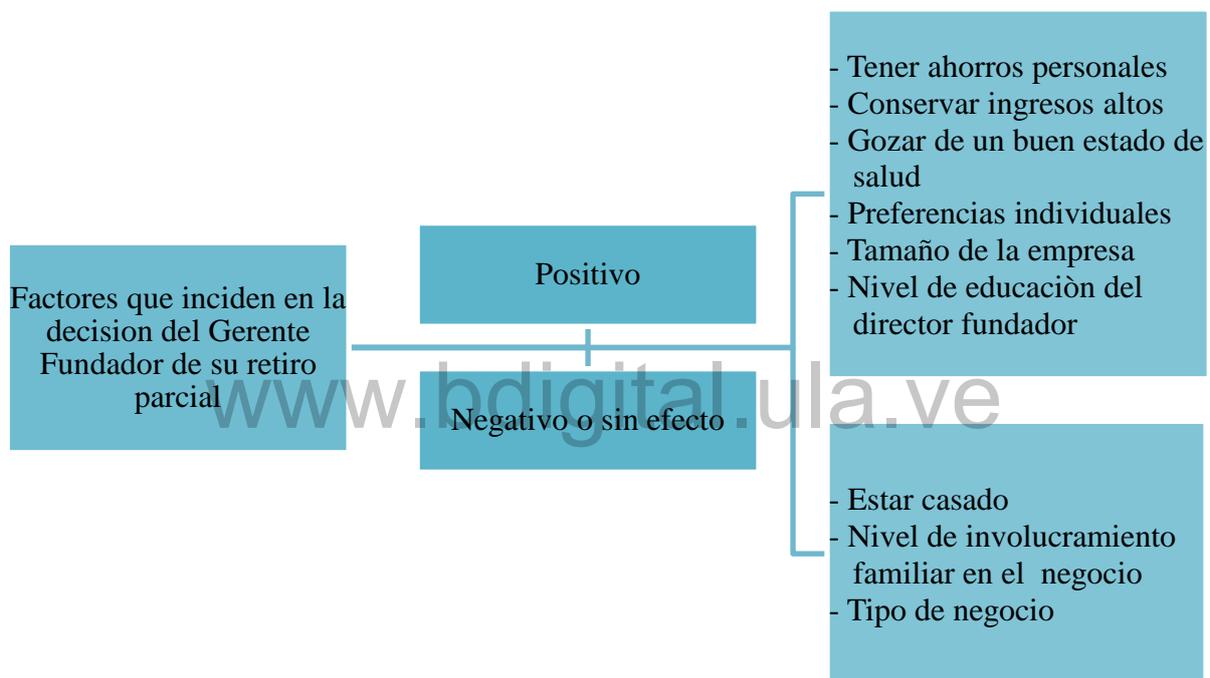


Gráfico 34. Factores que inciden en la decisión del fundador a retirarse
Fuente: Adaptación propia a partir de García (2007, p.251).

Estrategia 8. Gestión adecuada de las compensaciones poseer

Cuando los empleados familiares piensan en la compensación, es común que surjan emociones y problemas familiares que pueden conducir a conflictos; la compensación a los miembros de empresas familiares es un problema particularmente delicado. Algunos miembros de la familia pueden estar percibiendo un salario excesivo en relación con sus pares en puestos similares en otras compañías, o en relación con otros empleados dentro de la misma empresa, esta compensación no real puede generar frustración, resentimiento y falta de autoestima en los empleados (Antognolli, 2012).

En este sentido, una estrategia recomendada para evitar problemas asociados con la compensación en el negocio familiar es permitir que los hijos menores pasen tiempo trabajando en empresas externas; pues el éxito o fracaso al trabajar en una empresa externa hará que el sucesor exponga una mezcla de educación universitaria y experiencia laboral que coloque la compensación del miembro de la familia según el mercado laboral en el que opera la empresa (Leach, 1993).

Para una comparación de salarios y planes de contratación justa puede ser útil decidir qué ofrecer a los miembros de la familia que trabajan en la organización. Así mismo, promover la participación de miembros externos en el Comité Directivo sirve para tener otro punto de vista sobre compensación y los beneficios para los hijos, activos y no activos, en la empresa.

Al principio, los propietarios y/o gerentes de la empresa pueden adoptar el papel del defensor de los hijos, es en este momento donde el Consejo Familiar deberá resolver el conflicto derivado de la sucesión y no negar su existencia. El sucesor-hijo debe recibir capacitación en el negocio, y trabajar en la empresa para recibir un salario; la experiencia adquirida lo ayudará a administrar con éxito las múltiples responsabilidades que adquiriría al dirigir la empresa en el futuro.

Estrategia 9. Implementación de una estructura de comunicación eficiente y abierta.

Establecer una estructura de comunicación que ayude a administrar conflictos y establecer una plataforma que mejore el diálogo entre los miembros de la familia, es fundamental en la empresa familiar; dado que, un negocio de este tipo en el que los miembros de la familia y la organización se involucran con los objetivos comerciales a mediano y largo plazo, y además apoyan y conocen el proceso de la sucesión que está viviendo la empresa familiar, es una de las estrategias más efectivas para lograr el éxito en la transición del poder.

La empresa familiar que cuenta con una estructura de comunicación abierta y honesta, genera en los miembros de la familia y la empresa una actitud de confianza y lealtad cuando llegue el momento del cambio de generación en la gestión de la empresa. La administración del negocio puede verse afectada por sentimientos de sospecha y desconfianza si la familia no se comunica abiertamente y los sucesores no están capacitados en el negocio.

La participación de un miembro externo en las reuniones mensuales y anuales, ayudará a los colaboradores de la empresa a sentar las bases para un intercambio de opiniones entre los miembros de la familia, dueños de negocios y empleados de la compañía que no pertenecen al núcleo familiar.

En tanto, la simple capacidad de comunicarse con honestidad constituye una significativa ventaja competitiva en las empresas familiares, ya que su carencia suele ser causa de desunión entre los miembros familiares de la empresa. Por tanto, en este tipo de organizaciones es necesario mantener un canal de comunicación amplio, franco y abierto.

Estrategia 10. Planificación de una Administración Interina

En los casos de empresas familiares cuyo director o fundador tiene un hijo menor, pero que no ha participado significativamente en el negocio, hay una necesidad de planificación de gestión provisional del negocio, en caso de salida inesperada del dueño, como en casos de fallecimiento del fundador.

Del mismo modo, el fundador tiene la opción de vender el negocio a un miembro externo, causando la pérdida de la firma familiar a manos de un tercero que no participó antes en el negocio. Esta opción es la menos indicada si el sucesor hijo o hija: han expresado su deseo de colaborar activamente en la organización, además de contar con el perfil apropiado de dirigir la empresa familiar en el futuro cercano.

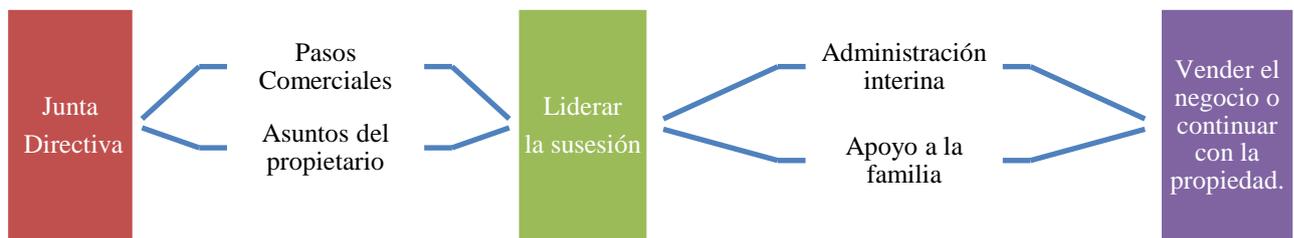


Gráfico 35. Planificar el logro de una administración interina

Fuente: Elaboración propia.

La participación de un miembro de la Junta Directiva puede ser muy útil, en estos casos los directores externos estarán a cargo de seguir los pasos comerciales, manejar los asuntos del

propietario y liderar la sucesión a través de una administración interina, apoyando a la familia en la decisión de vender el negocio o continuar con la propiedad.

Estrategia 11. Organización corporativa de la empresa familiar

El desarrollo de la empresa familiar genera un crecimiento de la organización y complejidad de las relaciones laborales. El gobierno corporativo define políticas para manejar esta complejidad y especifica las funciones, niveles de autoridad y delegación de responsabilidad que conduce a una gestión eficiente.

Una persona externa puede ayudar a mantener el orden para prevenir personalizar asuntos y mantener el proceso alejado de las emociones personales; además de una persona externa, los participantes generalmente colaboran libremente sin sentirse presionados, la participación de un asesor externo con experiencia en el negocio familiar puede ofrecer ideas y una perspectiva exterior que desde el interior muchas veces no se puede apreciar, con lo que se contribuye a mejorar procesos que conllevan al éxito de la sucesión del poder en las empresas familiares.

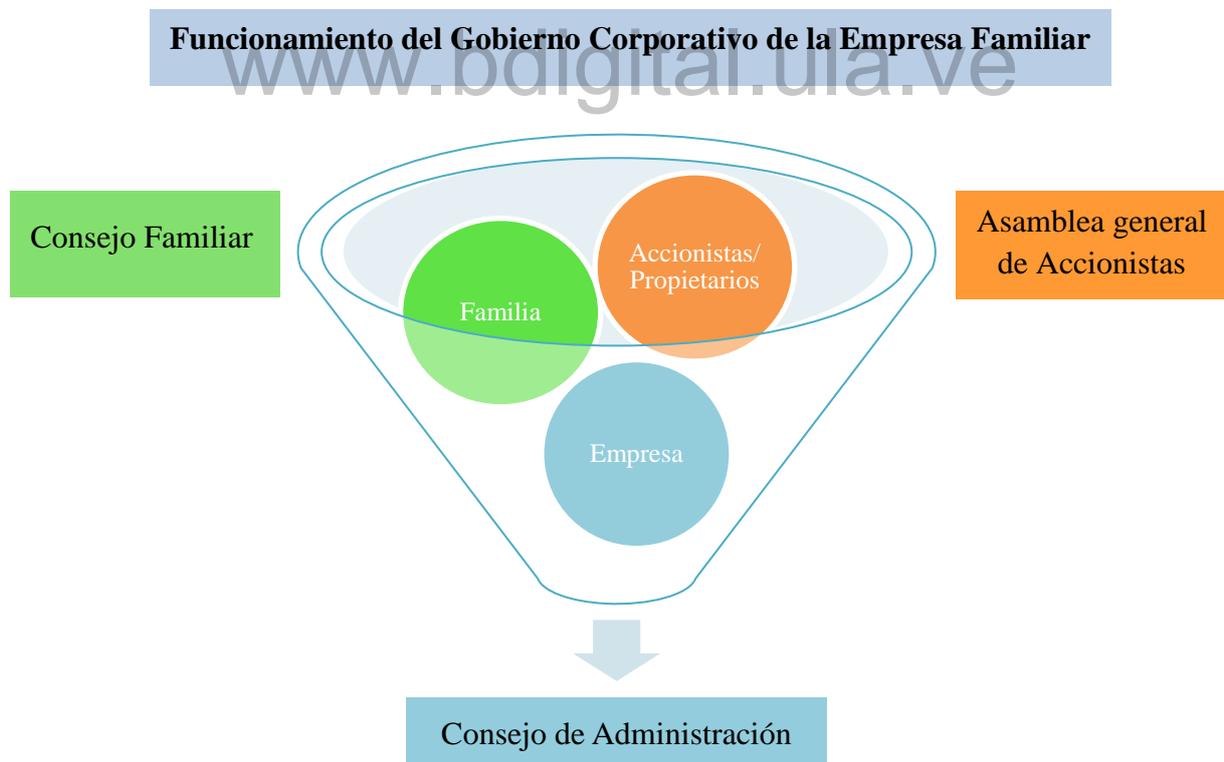


Gráfico 36. Organización corporativa de la empresa familiar
Fuente: Adaptación propia a partir de Unda (2013, p.14).

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

Las empresas familiares del sector automotriz del municipio Libertador estado Mérida, se encuentran en su mayoría en la primera generación de la sucesión del poder, lo que hace viable la implementación de estrategias que proporcionen alternativas de solución para que el gerente saliente pueda apoyar sus decisiones y así tener un mayor control de la empresa familiar en este período de transición. La existencia de etapas durante el cambio generacional hace que la gestión sea dirigida estratégicamente por el director o gerente actual de la empresa en conjunto con el equipo directivo, apoyándose adicionalmente en colaboración con el fundador, los miembros de la familia y cada uno de los participantes de la empresa, siendo esencial que exista sinergia entre estos tres grupos con el propósito de lograr los objetivos en la consecución del éxito en la sucesión del poder.

En cuanto a la planificación de la sucesión, se obtuvo como resultado que las empresas familiares analizadas no cuentan con un plan de sucesión del poder que garantice su éxito, dejando en incertidumbre la gestión de la organización, que podría a su vez representar un alto costo para el negocio. Por lo que, las decisiones de la sucesión deben ser gestionadas desde los recursos financieros, administrativos y de mercado, entendiendo que esto no es fácil y demanda de estrategias, tiempo y esfuerzo, asumiendo que cada empresa es única, y no cuenta con la existencia de estrategias estandarizadas para la sucesión del poder que sean adaptables a la empresa familiar. Por lo cual, con los resultados obtenidos en el presente trabajo y la posible implementación de la propuesta: estrategias para el éxito en el proceso de sucesión del poder en la permanencia de las empresas familiares del sector automotriz del municipio Libertador, estado Mérida, se espera propiciar un proceso de transición adecuado para estas empresas.

En cuanto a los factores que contribuyen al éxito en el proceso de sucesión del poder en las empresas familiares del sector automotriz, se establece que se debe contar con un conjunto de estrategias gerenciales y empresariales que garanticen el éxito en dicho proceso (objetivos, valores, protocolos y consejo familiar, elección analítica del sucesor, ayuda psicológica, formación de una sociedad de negocios, retiro parcial del fundador, manejo adecuado de compensaciones, comunicación efectiva y abierta, planeación de una administración interina,

preparación profesional y técnica del sucesor, entre otros) que permitan llevar a cabo un proceso de sucesión organizado y debidamente planificado.

6.2. RECOMENDACIONES

El proceso de sucesión es complejo y duradero, por lo que su solución debe basarse en una estructuración adecuada que analice las diversas partes que la componen, las relaciones entre ellas, los principales problemas y los períodos más apropiados para lograr la resolución de los problemas que se presenten en este proceso.

La sucesión del poder en las empresas familiares debe considerarse como un evento inevitable y drástico, que en la mayoría de los casos condiciona el futuro de las empresas; en ello radica la importancia de planificar con antelación el proceso de la manera menos dramática, contribuyendo al éxito del mismo, pues este es uno de los problemas más relevantes y a la vez más críticos que debe enfrentar una empresa familiar para garantizar su continuidad en el mercado competitivo. Para ello se considera tener presente los siguientes factores que garantizan el éxito en la sucesión del poder:

- Planificación a largo plazo
- Agilidad y flexibilidad
- Estabilidad
- Responsabilidad social
- Productos y servicios de alta calidad
- Políticas de recursos humanos
- Entorno empresarial (Compromiso y lealtad)
- Tradición y continuidad
- Flexibilidad, innovación, emprendimiento

Mientras que las condiciones para preservar el carácter familiar de las empresas familiares son:

- Planificar la sucesión
- Atraer y retener gerentes
- Renovar los sucesores
- Evitar problemas financieros
- Garantizar la competencia

- Competencia técnica y profesional del sucesor
- Aceptable actitud con la organización y una buena relación con el fundador
- Contar en la empresa con un acuerdo o protocolo familiar que regule las condiciones de entrada y los problemas de recursos humanos
- Contar con un plan de carrera al unirse a la empresa familiar
- Los miembros tanto de la empresa familiar como de la propia familia deben estar dispuestos a aceptar una forma diferente y nueva de hacer las cosas
- Conceder autoridad y autonomía
- Aceptar a todos como miembros de la familia, pero en la empresa al sucesor aprobarlo y reconocerlo como profesional.
- Respetar el juicio y la necesidad de libertad y autonomía
- No aprovechar la autoridad en la empresa para interferir en la vida personal de los miembros sucesores.
- Del mismo modo, la selección de la persona más adecuada para tener éxito en la sucesión del poder, se debe basar en varios aspectos, pero esencialmente en dos: su competencia técnica y predisposición personal

Finalmente, se debe tener presente que la sucesión del poder en la empresa familiar, es importante no solo por razones de continuidad, sino además porque, en general, causa inestabilidad a nivel familiar y empresarial. También es un proceso al que estas empresas no pueden escapar y que en algún momento se debe enfrentar, por lo que es mejor estar preparado y planificado para afrontar este proceso con las estrategias adecuadas que garanticen su éxito.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, J., y Lema, D. (2010). La capacitación profesional en las empresas familiares turísticas mexicanas y su influencia en la gestión. *Cuadernos de Administración*, 24 (42), 295–313.
- Aichner, T., y Coletti, P. (Noviembre-Diciembre de 2013). Comercialización automotriz. Datos y marketing digital. *Gestión de Negocios*, 6 (3), 73-92.
- Aira, M. (2016). La sucesión exitosa en las empresas familiares. *Orbis: Revista Científica Ciencias Humanas*, 11 (33), 82-104.
- Alles, M. (2009). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. (2ª ed.). Buenos Aires: Granica, S.A.
- Álvarez, J. (2014). *Cómo hacer investigación cualitativa: fundamentos y metodología*. Barcelona, España: Paidós.
- Álvarez, O. (2004). La transición en la empresa familiar. *GestioPolis*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/2007/06/13>
- Amat, J. (2005). *La Continuidad de la empresa familiar*. (2ª ed.). Barcelona, España: Gestión 2000, S.A.
- Anderson, R.C., Mansi, S.A. y Reeb, D.M. (2003). Founding family ownership and the agency cost of debt. *Journal of Financial Economics*, 68, 263-285.
- Antognolli, S. (2012). Las Empresas familiares. *Gerencia.com*. Recuperado de <http://www.degerencia.com/articulo/7-consejos-para-evitar-problemas-en-su-empresa-familiar>.
- Araya, A. (2011). *La sucesión de empresas familiares costarricenses: factores de éxito y fracaso*. España: Tesis Doctoral, Universidad de Valencia.
- Araya, A. (2012). El proceso de sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización. *Tec empresarial*, 6 (2), 29-39. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4004912.pdf>
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación*. (5ª ed.). Caracas, Venezuela: Episteme.
- Asamblea Nacional . (26 de abril de 1999). Ley de impuesto sobre sucesiones, donaciones y demás ramos conexos. *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 36.687*. Caracas, Venezuela : ANRBV.
- Asamblea Nacional . (18 de Marzo de 2008). Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley para el Fomento y Desarrollo de la Economía Popular . Caracas, Venezuela: Ministerio del Poder Popular para la Economía Comunal.
- Asamblea Nacional . (2008). Ley de Fomento y Desarrollo de la Economía Popular . Caracas, Venezuela : ANRBV.
- Asamblea Nacional. (1999). *Constitución de la República Bolivariana de Venezuela*. Caracas, Venezuela: ANRBV.
- Asamblea Nacional. (16 de febrero de 2007). Ley de impuesto sobre la renta. *Modificación de la Gaceta Oficial N° 38.628*. Caracas, Venezuela : ANRBV.

- Asamblea Nacional. (7 de Mayo de 2012). Ley orgánica del trabajo, los trabajadores y las trabajadoras. *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela* N° 6.076 [Extraordinario]. Caracas, Venezuela : ANRBV.
- Ávalos, J., Domínguez, L., y Cabrera, A. (2009). *Centro de excelencia en gobierno corporativo. Gobierno corporativo en la empresa familiar*. México: LID.
- Avecillas, D., y Lozano, C. (2016). Medición de la confiabilidad del aprendizaje del programa RStudio Mediante Alfa de Cronbach. *Revista Politécnica*, 37 (1), 68-85.
- Ayala, J. (2003). Evolución, revolución y saber en las organizaciones. *Actas del XVII Congreso Nacional de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la empresa* (págs. 231-239). España: G. Hirigoyen, A. Terceño.
- Baguer, Á. (2009). *Las diez erres en la dirección de personas*. Madrid: ESIC.
- BCV. (2011). *Medición del sector hogares en Venezuela*. Gerencia de Estadísticas Económicas. Caracas, Venezuela: Banco Central de Venezuela. Recuperado de <http://www.bcv.org.ve/2011-05-economiaiinformal/2011.pdf>
- Belausteguigoitia, I. (2007). *Empresas familiares, su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: McGraw-Hill.
- Bork, D., Jaffe, D., Lane, S., Dashew, L., y Heisler, Q. (1997). *Como trabajar con la empresa familiar. Guía para el asesor profesional*. Barcelona, España: Granica.
- Bracho, Y. (2013). *Estrategias promocionales para la capacitación de clientes en el área de repuestos y servicios del sector automotriz en el municipio Maracaibo*. Maracaibo, Venezuela: Tesis de Maestría, Universidad Rafael Urdaneta. Vicerrectorado Académico. Decanato de Postgrado e Investigación. Maestría en Administración de Empresas.
- Briceño, M. (2006, Julio-Diciembre). Gestión de empresas familiares: factor clave para el desarrollo local. *Revista Visión Gerencial*, 5 (2), 122-139.
- Buchholtz, A., Dino, R., Lubatkin, M., y Schulze, W. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and Evidence. *Organization Science*, 12 (2), 99-116.
- Cabrera, R., y González, J. (2008). *Plan de sucesión en empresas familiares: garantizando la continuidad del negocio*. México: KPGM.
- Cabrera-Suárez, M. (1998). Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar. *Tesis Doctoral, Universidad de las Palmas de Gran Canaria*, 29-46.
- Casanova, A. (2013). *EL protocolo familiar: una aproximación práctica a su preparación y ejecución*. Madrid, España: Colegio de Administradores de Madrid.
- Casillas, J., Díaz, C., y Vásquez, A. (2014). *La gestión de la empresa familiar: Conceptos, casos y soluciones*. (2ª ed.). Madrid: Thomson.
- Cedeño, Á. (2009). *Valores éticos, morales y familiares en las empresas familiares*. Guadalajara, México: EUNED.
- Ceja, L. (2008). El papel de la mujer en la empresa familiar: el reconocimiento de un rol crítico pero a veces invisible. *Newsletter*, 28 (12), 1-14. Recuperado de <https://connectamericas.com/sites/default/files/content-idb/Mujer.EmpresaFamiliar.pdf>
- Cerda, P. (2010). *La empresa familiar*. Barcelona: Granica.

- Chávez, N. (2007). *Introducción a la investigación educativa*. (4ª ed.). (T. G. González, Ed.) Zulia, Venezuela: La Columna.
- Chiavenato, I. (2012). *Introducción a la teoría general de la administración* (7ª ed.). Santa Fe de Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill - Interamericana.
- Congreso de la República de Venezuela. (21 de Diciembre de 1977). Código de comercio . *Gaceta N° 475 [Extraordinario]* . Caracas, Venezuela.
- Congreso de la República de Venezuela. (18 de Septiembre de 1990). Código Civil Venezolano. *Gaceta Oficial N° 4.209 [Extraordinario]*. Caracas, Venezuela: CRV.
- Contreras, F., Juárez, F., Barbosa, D., y Uribe, A. (Diciembre de 2010). Estilos de liderazgo, riesgo psicosocial y clima organizacional en un grupo de empresas colombianas. *Investigación y Reflexión*, 12 (4). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=9092005300>
- Corona, J. (2007). *Manual de la empresa familiar*. Instituto de la empresa familiar. Barcelona: Deusto.
- Coruña, C. e. (2017). Guía de la empresa familiar. *Confederación de Empresarios de la Coruña* (págs. 1-13). España: CEC. Recuperado de https://www.cec.es/almacen/servicios/empresa_familiar/documentos/guiaempresafamiliar.pdf
- De Páramo, R. (2013). Hacer compatibles los valores familiares y empresariales y asegurar la sucesión, son objetivos del Protocolo Familiar. *Círculo Economía Alicante*, 27-47.
- Dodero, S. (2002). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.
- Dodero, S. (2008). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. (2ª edición). Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.
- Drucker, P. (1993). *La gerencia moderna*. Buenos Aires, Argentina: Suramericana.
- Dubois, F., y Medina, E. (2011). *El protocolo de la empresa familiar. Elaboración, cláusulas y ejecución*. Buenos Aires: Ad-Hoc.
- Escalona, L. (2008). *La empresa familiar bajo el modelo de los cinco círculos*. Barquisimeto, Venezuela: Tesis de grado, Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.
- Estol, K., y Ferreira, M. (2011). El proceso de sucesión del poder y la cultura organizacional en las empresas familiares brasileira. *Brasil: Revista de Administrativa Contemporánea*, 10 (4), 93-110.
- Felairán, M. (2005). *Una revisión teórica de modelos aplicados a la empresa familiar*. Maracaibo, Venezuela: Universidad del Zulia.
- Flores, V., y Vega, A. (Marzo de 2009). La profesionalización un reto de la empresa familiar. *GestioPolis*, 24 (7). Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/innovacionemprendimiento/profesionalizacion-un-reto-de-la-empresa-familiar.htm>
- Flores, V., Vega, A., y Ahumada, L. (2007). La profesionalización un reto de la empresa familiar. *GestioPolis*, 1-10. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/innovacionemprendimiento/profesionalizacion-un-reto-de-la-empresa-familiar.htm>

- Galaz, Y., y Ruiz, U. (2010). Sucesión en la empresa familiar. *Espacios*, 16 (4), 108-117. Recuperado de <http://www.deloitte.com/mx/Boletín/Gobierno/Corporativo/Otoño/2010>.
- Galve, C. (2002). Propiedad y gobierno: la empresa familiar. *Ekonomiaz (Departamento de Economía y Administración Pública)*, 50 (2), 158-181.
- Gallo, M. (1995). *Empresa familiar: Textos y casos*. Barcelona: Praxis.
- Gallo, M. (1997). *La empresa familiar*. Navarra, España: Publicaciones del IESE, Universidad de Navarra.
- Gallo, M. (1998). La sucesión en la empresa familiar. *Colección Estudios e Informes*, 12 (1), 109-193.
- Gallo, M. (2002). Evolución hacia una empresa familiar y multinacional. *Seminario impartido en la Universidad de Alicante*, Departamento de Organización de Empresas.
- Gallo, M. (2008). *Ideas básicas para dirigir la empresa familiar*. Barcelona, España: Universidad de Navarra.
- Gallo, M. (2011). *El futuro de la empresa familiar. De la unidad familiar a la continuidad empresarial*. España: Profit.
- Gallo, M., y Amat, J. (2003). *Los secretos de las empresas familiares centenarias. Claves del éxito de las empresas familiares multigeneracionales*. Barcelona: Deusto.
- García, J., Pérez, M., Sánchez, I., Basco., R., y Jiménez, J. (2007). *Fundamentos en la dirección de la empresa familiar*. Madrid: Paraninfo.
- García, M. (2007). Estrategias para una sucesión exitosa en la empresa familiar. *InnOvaciOnes de NegOciOs*, 4(2), 231-259. Obtenido de https://mail-attachment.googleusercontent.com/attachment/u/1/?ui=2&ik=72075d9c4b&attid=0.2&permmsgid=msg-f:1690280744194050129&th=17751561a05e8851&view=att&di sp=inline&saddbat=ANGjdJ9jEF_ajU6xsw_8XelsQiiJnDztoeCtYnZ9C3y7jEC4sApV2HbzbxvKzLWR-Jk1CbIig2LKYM7
- Garman, A., y Tyler, J. (2004). CEO succession planning in freestanding U.S. Hospital: final report. *American Collage of Healthcare Executives*, 1-12. Recuperado de October 27, 2004, 5.
- Gasco, C., Segurado, J., y Quintana, J. (2005). *Buen gobierno en la empresa familiar: guía*. España: IEF: Instituto de la empresa familiar. Recuperado de https://www.ehu.es/documents/2819611/0/GUIA_GOB_EF_IEF.pdf
- Gersick, K., Davis, J., McCollom, M., y Lansberg, I. (1997). *Empresas familiares: generación a generación*. DF., México: Mc Graw Hill.
- Gómez, P. (2016). Análisis de datos cualitativos. *Fedumar Pedagogía y Educación*.
- González, H. (2016). *Metodología de la investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto*. (5ª ed.). Bogotá: Ecoe.
- Goyzueta, S. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Perspectivas*, 16 (31), 87-132.
- Grabinsky, S. (1994). *La empresa familiar*. México: Del Verbo Emprender.
- Grabinsky, S. (2000). *Mi tienda en el nuevo milenio. Las reglas del juego en las empresas familiares* (2ª ed.). México: Del Verbo Emprender.

- Grupo Europeo de Empresas Familiares. (2008). Nuevas investigaciones sobre el grupo europeo de empresas familiares. *España: GEEF*. Recuperado de <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+REPORT+A8-2015-0223+0+DOC+XML+V0//ES>.
- Guinjoan, M., y Llauradó, J. (2000). *El empresario familiar y su plana de sucesión. Preguntas y respuestas*. Madrid: Díaz de Santos.
- Guinñar, M. (2008). Nuevas estrategias para gerenciar, una visión epistemológica. *Negotium*, 12-26. Recuperado de <http://diegoiibarra.ve.tripod.com/nuevas>
- Handler, W. (1989). Managing the family firm succession process: The next-generation family member's experience. UMI Dissertation Services.
- Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A Review of the research. *Family Business Review*, 7, 133-157.
- Hellriegel, D., y Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Cengage Learning.
- Hernández, A., y Galve, C. (2002). *La naturaleza familiar de la empresa: aspectos positivos y negativos*. Zaragoza, España: Universidad de Zaragoza, Departamento de dirección y organización de empresas.
- Hernández, A., Ramos, M., Placencia, B., Indacochea, B., Quimis, A., Moreno, L. (2018). *Metodología de la investigación científica*. España: ULADECH
- Hernández, K. (2012). *Los elementos que forman una empresa*. Monterrey, México: Universidad Alfonso Reyes.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Husenman, S. (11 de julio-agosto de 1998). Psicología de la empresa familiar. *Iniciativa emprendedora y empresa familiar*.
- Ibarra, R. (2000). *Empresa-familia. Una relación constructiva*. México: Trillas.
- Instituto Empresa Familiar y la Red de Cátedras de Empresa Familiar. (2016). *La sucesión en las Empresas Familiares*. España: IEFRCFEF.
- Ishikawa, K. (Mayo-Junio de 2017). Sucesión en la empresa familiar: perspectiva del fundador. Director general de Comercial Toyo S.A. de C.V. y presidente del Comité de Empresas Familiares. *Entorno Empresarial*, 1-12.
- Jauli, I. (2010). *Gestión del cambio en organizaciones*. México: CV Ediciones.
- Johnson, G. (2008). *The debuted his webcomic*. México: Harambee Hills.
- Kets de Vries, M.F. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational dynamics*, 21, 59-71.
- Koiranen, M. (2002). Over 100 years of age but still entrepreneurially active in business: Exploring the values and family characteristics of old Finnish family firms. *Family Business Review*, M15 (3), 175-187.
- Kotler, P. (2002). *Dirección de marketing conceptos esenciales*. México: Limusa.
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding generations: realizing the dream of family in business*. Boston: Harvard Business School Press.

- Lasarte, C., Peláez, P., y Martínez, A. (2017). *Derecho de familia*. Madrid: Marcial Pons.
- Leach, P. (1993). *La empresa familiar*. Barcelona: Granica.
- Lozano, 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*, 37 (21), 243-268.
- Lozano-Fuentes, L., Romero, R., y Hirsh, J. (2017). Sustentabilidad en la Sucesión de las Empresas Familiares a través del Modelo de los tres círculos y un Modelo de sucesión. *Desarrollo Gerencial*, 9 (2), 16-32. Recuperado de <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/2973>
- Luna, C. (2008). *Problemas y soluciones de la empresa familiar: cómo lograr la armonía entre el amor y el dinero*. Guatemala: Rivara.
- Martínez, E. (2005). Sucesión en las empresas familiares: reto al destino. *GestioPolis*. Recuperado de <http://www.gestipolis.com/2005/07/14>
- Martínez, E. (2014). *Estructura organizacional y funcional en las empresas familiares: reto al destino. Textos y casos*. Barcelona: Praxis.
- Martínez, J. (2010). *Empresas familiares: reto al destino*. Argentina: Granica.
- Martínez, J., y González, M. (2014). *Investigación Científica*. México: Academia Michoacana de Ciencias, A.C.
- Masson, J. (2006). *La planificación estratégica de las empresas familiares*. Barcelona, España: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Ministerio del Poder Popular para la Planificación y el Desarrollo. (25 de Abril de 2001). Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2001-2007. Caracas, Venezuela : MPPPD.
- Mintzberg, H., y Quinn, J. (1995). *El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos*. (2ª ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Montiel, R., Cabrera, G., Urgiles, C., y Centeno, F. (2018). Aspectos metodológicos de la investigación. *RECIAMUC*, 2 (3), 194-211.
- Navarrete, M. (2008). *Transición generacional en las empresas familiares mexicanas fabricantes de pinturas y tintas. Premio UDEM-Adalberto Viesca Sada*. México: Centro de Empresas Familiares de la Universidad de Monterrey.
- Neubauer, F., y Lank, A. (1999). *La empresa familiar. Cómo dirigirla para que perdure*. España: Deusto.
- Neubauer, F., y Lank, A. (2003). *La empresa familiar, como dirigirla para que perdure*. (3ª ed.). España: Deusto.
- Núñez-Cacho, P., Grande, F., y Muñoz, A. (2012). Rendimiento en las empresas familiares desde las teorías de los recursos y capacidades y de agencia. *Revista de Empresa Familiar*, 2 (1), 7-20. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3927046.pdf>
- Omaña, L. (2010). *Análisis comparativo de la gerencia de las empresas familiares y no familiares del municipio Libertador adscritas a la Cámara de Industria y Comercio del estado Mérida*. Mérida, Venezuela: Universidad de Los Andes. Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial. Maestría en Administración.

- Omaña G., L., y Briceño B., M. (2013). Gerencia de las empresas familiares y no familiares: análisis comparativo. *Revista Estudios Gerenciales*, 29, 293-302. Cali, Colombia.
- Palela, S., y Martins, F. (2012). *Metodología de la investigación cuantitativa*. (3ª ed.). Caracas, Venezuela: FEDUPEL.
- Pallares, Z., Romero, D., y Herrera, M. (2008). *Hacer empresa: un reto*. (4ª ed.). Colombia: Fondo Editorial Nueva Empresa.
- Perdomo, F., y Montenegro, L. (2013). *Perdomo Solórzano, F. L., & Montenegro, L. G. (2018). Planes de sucesión: Paralelo de casos de éxito de empresas colombianas y estadounidenses*. Bogotá, Colombia: UTADDO; Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Pérez, A., y Gisbert, V. (2012). La continuidad en la empresa familiar. Análisis de casos. *3 ciencias Revista de investigación Área de Innovación y Desarrollo*, 29-38. Recuperado de <http://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2012/03/1.-La-continuidad-en-la-EF.-Analisis-de-casos.pdf>
- Pernía, A. (11 de Marzo de 2011). Familias. *Revista Gerente*. Recuperado de <http://www.gerente.com/detarticulo.php?CodArticl=118>
- Piñango, R. (2006). Empresas familiares, especie dominante. *Debates: IESA*, 11(2), 41-49.
- Porter, M. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12 (6), 95-117.
- Quejada, R., y Ávila, J. (2016). Empresas familiares: Conceptos, teorías y estructuras. *Revista EAN*, 81 (45), 149-158.
- Quintana, J. (2005). La innovación en las empresas familiares: Hacia una economía más competitiva. *Cim.economía: Revista económica de Castilla- La Mancha*, 103-130.
- Ramírez, L. (2014). *Proceso de sucesión en empresas familiares. Caso: empresas de purificadores de agua*. Guatemala: Tesis de Grado para optar al título de Magister en Scientiae en Administración de Empresas, Campus Central Guatemala de la Asunción.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. (10ª ed.). México: Pearson Educación.
- Rodríguez, L. (2010). Empresas familiares ante la crónica de una muerte anunciada. *Spring*, 6 (1), 1-62.
- Rodríguez-Serrano, J. (2004). *El modelo de gestión de recursos humanos*. Barcelona: UOC.
- Rosignoli, G. (2016). *La Sucesión en empresas familiares y el comportamiento de los empleados*. Perú: Universidad Católica Pontificia de Perú.
- Rothwell, J., y Poduch, S. (2004). Introducing technical (Not Managerial) succession planning. *Public Personnel Management*, 406-416.
- Ruiz, M. (2010). *Órganos de gobierno en las empresas familiares*. Santafé de Bogotá, Colombia: Fondo de Cultura Económica.
- Sabino, C. (2007). *El proceso de investigación*. Caracas, Venezuela: Panapo.
- Sabino, C. (2014). *El Proceso de Investigación*. Caracas, Venezuela: Episteme. Recuperado de https://books.google.com.ec/books/about/El_proceso_de_investigaci%C3%B3n.html?id=jwejBAAQBAJ&redir_esc=y

- Salazar, G., De Lucia, S., y P., A. (2011). *Retos y estrategias de la empresa familiar en Venezuela: una aproximación estadística*. Venezuela: Exaudi.
- Salinas, D. (2008). *Gerencia integral*. (2ª ed.). Santa Fe de Bogotá. Colombia: Norma.
- Sánchez-Crespo, A., y Sánchez, A. (2002). *La empresa familiar, manual para empresarios: claves legales para su correcta organización y continuidad*. Bilbao: Deusto.
- Sánchez-Famoso, V., Maseda, A., y Erezuma, I. (2017). Sucesión en la Empresa Familiar: Paternalismo y Género. *Revista Espacios*, 38 (11), 1-15.
- Sarli, R., González, S., y Ayres, N. (2015). Análisis FODA. Una herramienta necesaria para realizar diagnóstico en el sector productivo . *Revista de la Facultad de Ciencias Administrativas y Economicas*, 9(11), 17-26.
- Scerpella, L. (2013). Empresa familiar: 7 Consejos para evitar problemas en su empresa familiar. *American Express Institución Financiera*. México. Revista en línea. Recuperado de <http://www.degerencia.com/amex/pyme/>
- Serebrenik, R. (2013). *Dinastías familiares, legado y riqueza*. Caracas, Venezuela: IES.
- Sharma, P., Chrisman, J., y Chua, J. (Septiembre de 2003). Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18 (5), 667-678.
- Silguero, M. (2012). Sistemas de información en las empresas del ramo automotriz del estado Mérida: perspectivas para la primera década del siglo XXI. *Visión Gerencial*, 11 (2), 392-412. Recuperado de <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/36239/1/articulo8.pdf>
- Steiner, A. (1995). *Planeación estratégica*. México: CECSA.
- Stoner, J., Freeman, E., y Gilbert, D. (1996). *Administración*. (6ª ed.). México: Prentice Hall.
- Tapia, M., Mireles, F., & Ruiz, J. (2017). Cultura organizacional de aprendizaje como factor de competitividad en la empresa familiar. *Red internacional de investigadores en competitividad*, 4 (1), 5-18.
- Tápies, J. (2007). Proceso de sucesión en la empresa familiar. *Revista en Línea: Expansión*, 5. Recuperado de http://www.iese.edu/en/files/recopilacion_sucesion_tcm4-22117.pdf
- Tápies, J. (Enero-marzo de 2009). Empresa familiar: el valor de los valores. *Revista de Antiguos Alumnos, IESE Business School*, 5 (2), 28-34.
- Torrent, J., y Dedeu, M. (2003). *Planificando la sucesión y el relevo generacional*. Barcelona: Generalitat de Catalunya-CIDEM. Recuperado de <http://www.centrem.cat/ecomu/upfiles/publicacions/sempra.pdf>
- Unda, F. (2013). Comité técnico de Gobierno Corporativo. *Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas*, 1-18.
- Urrea, J. (Enero, febrero, marzo de 2003). Gobernabilidad de la empresa de familia. *Revista Universidad EAFIT*, 129 (48), 1-8.
- Ussman, A. (2004). *Empresas Familiares*. Lisboa: Editorial Silabo.
- Vancil, R. F. (1987). Passing the baton. Managing the process of CEO succession. *Harvard Business School Press*. Boston.
- Ward, J. L. (1987). Keeping the family business healthy: how to plan form continuing growth. Probability and family leadership. *Jossey Bass*, san Francisco.

- Ward, J. L. (1991). Creating effective boards for private enterprises (family enterprise publishers). *Jossey Bass Business & Management Series*. August 19, 1991.
- Weber, M. (1997). *Economía y sociedad*. Santafé de Bogotá, Colombia : Fondo de Cultura Económica.
- Wehrich, H. (2012). *Administración, una perspectiva global de las estrategias empresariales* (12ª ed.). Perú: Mc Graw Hill.
- Worley, L. (2010). *La empresa familiar: misión, visión y valores*. México: Thomson.

www.bdigital.ula.ve

www.bdigital.ula.ve

ANEXO A. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN



Nombre de la Empresa: _____
 Razón Social: _____
 Dirección: _____
 Nombre de la Persona Encuestada: _____
 Sexo: F M Cargo en la Empresa: _____
 Fecha de Fundación de la Empresa: ____/____/____ Fecha de la encuesta: ____/____/____

- 1 ¿Relación de parentesco familiar con el fundador de la empresa? (1) Padre (2) Hijo (3) Hermano (4) Sobrino (5) Conyugue (6) Otro (7) No sabe/no responde
- 2 ¿Cuántas sucesiones se han dado en la empresa? (1) Una (2) Dos (3) Tres (4) Más de tres (5) Ninguna (6) No sabe/no responde
- 3 ¿En qué generación se encuentra el proceso de sucesión del poder en esta empresa? (1) Primera (2) Segunda (3) Tercera (4) Otra (5) No sabe/no responde
- 4 ¿Cuenta la empresa con un documento formal donde establece claramente la misión de la misma? (1) Sí (2) No (siga en pregunta Nro. 8) (3) No sabe/no responde
- 5 La participación por parte de los miembros de la empresa en la elaboración ha sido: (1) Alta (2) Media (3) Baja (4) Ninguna (5) No sabe/no responde
- 6 En que medio se encuentra el documento: (1) Físico (2) Digital (3) Ambos (4) No sabe/no responde
- 7 ¿Que canales de comunicación utiliza para dar esta información a los miembros?
 (1) Verbal (2) Documento Escrito (3) Correo Electrónico (4) Páginas Web (5) Redes Sociales (6) Cartelera Informativa (7) Otros (8) No sabe/no responde
- 8 ¿Cuenta la empresa con un documento formal donde establece claramente la visión de la misma? (1) Sí (2) No (siga en pregunta Nro. 12) (3) No sabe/no responde
- 9 La participación por parte de los miembros de la empresa en la elaboración ha sido: (1) Alta (2) Media (3) Baja (4) Ninguna (5) No sabe/no responde
- 10 En que medio se encuentra el documento (1) Físico (2) Digital (3) Ambos
- 11 ¿Que canales de comunicación utiliza para dar esta información a los miembros?
 (1) Verbal (2) Documento Escrito (3) Correo Electrónico (4) Páginas Web (5) Redes Sociales (6) Cartelera Informativa (7) Otros (8) No sabe/no responde
- 12 ¿Cuenta la empresa con un plan de pensión o jubilación para el que cede el poder? (1) Sí (2) No (3) No sabe/no responde
- 13 ¿Qué beneficios recibe?
 (1) Seguridad social (2) Seguridad en Salud integral (Seguro médico) (3) Seguridad Económica (Pensión) (4) Otros: _____ (5) No sabe/no responde
- 14 ¿La empresa cuenta con valores fundacionales que contribuyen al fortalecimiento y permanencia en el mercado competitivo? (1) Sí (2) No (3) No sabe/no responde
- 15 De los siguientes valores con cuales cuenta la empresa:
 (1) Valores Profesionales (2) Valores Personales (3) Valores de relación (4) Valores Legales y Jurídicos (5) Valores Familiares (6) No sabe/no responde
- 16 ¿Han diseñado en la empresa un plan de sucesión que asegure la continuidad del negocio - familia? (1) Sí (2) No (siga pregunta Nro. 20) (3) No sabe/no responde
- 17 Contiene este plan las fases de cómo debe llevarse a cabo este proceso
 (1) Empresa dirigida por el propietario (1) Sí (2) No (3) No sabe/no responde
 (2) Formación y desarrollo de la nueva generación (1) Sí (2) No (3) No sabe/no responde
 (3) Cooperativismo entre generaciones (1) Sí (2) No (3) No sabe/no responde
 (4) Transferencia de poder (1) Sí (2) No (3) No sabe/no responde
- 18 Contiene el plan de sucesión los siguientes aspectos
 (1) ¿Quién o quienes toman en la empresa la decisión del poder? (1) Sí (2) No (3) No sabe/no responde
 (2) Identifica claramente quien será el sucesor y por consiguiente a quien le será transferido el control de la empresa (1) Sí (2) No (3) No sabe/no responde
 (3) Representa la forma de cómo preparar al sucesor (1) Sí (2) No (3) No sabe/no responde
 (4) Continuidad de las operaciones regulares de la empresa (compromiso con el proyecto empresarial, valores, unidad familiar, cultura, objetivos de la organización, permanencia y competitividad en el mercado) (1) Sí (2) No (3) No sabe/no responde
- 19 Considera usted que el plan de sucesión que han diseñado contribuye a:
 (1) Seleccionar al sucesor que mantenga el desarrollo de la capacidad competitiva de la empresa (2) Asegurar la continuidad del proyecto inicial (3) Perfilar el funcionamiento de la empresa (4) Al proceso de expansión de la empresa (5) No sabe/no responde

20 ¿Cuenta la empresa con un perfil para la selección del sucesor? (1) Sí (2) No (3) No sabe/no responde

21 ¿Cuales de las siguientes características presenta ese perfil?

- (1) Características Personales (Responsable, responsable, Rico, humilde, profica con el ejemplo, comunicativo, orgullo por la empresa y su legado)
- (2) Características Profesionales (Profesional, mantener formación continua, objetividad en la toma de decisiones, liderazgo, implicación en el trabajo grupal, innovador, excelencia en la tarea cumplida)
- (3) No sabe/no responde

22 ¿Aplican en la empresa herramientas de comunicación acorde con los intereses del negocio-familia? (1) Sí (2) No (3) No sabe/no responde

23 ¿Qué canales de comunicación utilizar?

- (1) Verbal
- (2) Documento Escrito
- (3) Correo Electrónico
- (4) Páginas Web
- (5) Redes Sociales
- (6) Cartelera Informativa
- (7) Otros
- (3) No sabe/no responde

24 ¿Hacen la selección de los líderes dentro del grupo familiar? (1) Sí (2) No (3) No sabe/no responde

25 ¿Cómo es el proceso de selección?

- (1) Por parentesco (vínculo que existe entre dos personas por consanguinidad, afinidad, adopción, matrimonio u otra relación estable de afectividad)
- (2) Por parentesco y profesionalismo (personas con lazos de consanguinidad, afinidad y lazos formales que persigue el mantenimiento y el desarrollo de la capacidad competitiva de la empresa en el futuro)
- (3) Accionistas-Familiares (miembros de una familia que poseen el 25% de los derechos de voto, capaz de ejercer sobre la organización comercial influencia suficiente para controlarla)
- (4) Otros:
- (5) No sabe/no responde

26 ¿Existe en la empresa un equipo de apoyo a la sucesión para la transición de poder y los cambios que esto implica? (1) Sí (2) No (3) No sabe/no responde

27 ¿Como integran este equipo?

- (1) El Protocolo Familiar
- (2) La Junta o Asambleas Familiar
- (3) El Consejo de Familia
- (4) La Junta General de Accionistas
- (5) El consejo de Administración
- (6) No sabe/no responde

28 ¿Que cargos se relacionan y apoyan al equipo?

- (1) Miembros de la junta directiva
- (2) Asesores especializados externos
- (3) Otros:
- (4) No sabe/no responde o

29 ¿Con cuánto tiempo de antelación se considera la decisión de la sucesión de poder?:

- (1) Un año
- (2) Dos años
- (3) Tres años
- (4) Más de cuatro años
- (5) No sabe/no responde

30 ¿Cuenta la empresa con una estructura organizativa (patrones de diseño para organizar una empresa con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr los objetivos deseados)? (1) Sí (2) No (3) No sabe/no responde

31 Indique el tipo de estructura organizativa: (1) Burocrática (2) Matricial (3) Funcional (4) Lineal (staff) (5) Jerárquica (6) Otra: Cual (7) No sabe/no responde

32 Exponer claramente cada uno de los siguientes cargos principales:

- (1) Dirección General (formular planes, estrategias y programas de desarrollo empresarial que permitan alcanzar objetivos)
- (2) Dirección de negocios (recursos humanos, comercial y marketing, producción y financieros)
- (3) Gestión operativa (ejecutan líneas de actuación definidas por la directiva)
- (4) Posiciones técnicas (especialistas en áreas técnicas específicas)
- (5) Posiciones administrativas (soporte administrativo y de gestión)
- (6) No sabe/no responde

33 ¿En la empresa aplican algún estilo para llevar a cabo el proceso para la gestión en la sucesión del poder? (1) Sí (2) No (3) No sabe/no responde

34 ¿Cuál de estos estilos aplican?

- (1) Sucesión monárquica (es definida por una línea de sucesión hereditaria establecida legislativamente, por lo que es conocido de antemano quien será el siguiente sucesor)
- (2) Sucesión fallida (corresponde a sucesiones no planificadas e improvisadas, existe una gran ambigüedad sobre los planes del líder, las preguntas básicas de que, quién y cómo relativas a la sucesión permanecen sin contestar)
- (3) Sucesión inventora (el sucesor deja su lugar, de forma ordenada y se dedica a desarrollar nuevos productos, servicios o mantenimientos, quedando como la voz visible de la empresa) 0
- (4) Sucesión embajadora (desde su retiro actúan como consejeros y siguen teniendo su esfera de influencia)
- (5) Sucesión inesperada (es una de las más traumáticas por la desapeación física del fundador y porque además del dolor de la pérdida, la organización se resiente hasta sus fibras más íntimas, siendo la crisis de liderazgo más profunda)
- (6) Sucesión arrependida (el fundador hace planes de sucesión que no implementa, quizás se retira por un tiempo, pero regresa a la empresa por no encontrarse con su retiro, es posible que regrese por falta de capacidad de la siguiente generación)
- (7) No sabe/no responde

35 ¿Cuentan en la empresa con Órganos de gobierno que regulen las actividades en la organización? (1) Sí (2) No (3) No sabe/no responde

36 Indique con cuales Órganos de gobierno cuenta la empresa:

- (1) Consejo de Administración (firmado por consejeros nombrados para representar a los propietarios bajo un presidente, y que actúan por delegación de la Junta de Accionistas)
- (2) Junta de Accionistas (Órgano que reune todos los propietarios sin excepción, cada uno con el peso que tiene su porcentaje de propiedad)
- (3) Carta Magna Familiar (documento que establece las pautas fundamentales que regirán las cuestiones más críticas y las políticas más importantes para el conjunto familia-empresa)
- (4) Otros: _____
- (5) No sabe/no responde

37 ¿Existe en la empresa la formalización del Consejo Familiar (Órgano de gobierno que regula las relaciones de la familia con los otros dos sub-sistemas: gestión generacional y control de la propiedad)? (1) Sí (2) No (3) No sabe/no responde

38 Está conformado solo por miembros de la familia (1) Sí (2) No

39 Indique los miembros de la familia que lo conforman: (1) Hijos (2) Hermanos (3) Sobrinos (4) Nietos (5) Madres (6) Otros
(6) No sabe/no responde

40 ¿Posee la empresa formalmente establecido un protocolo familiar (Instrumento que soporta el compromiso celebrado entre los miembros de la familia, cuyo objeto contempla los aspectos necesarios para asegurar un código de conducta que regule las relaciones familia-empresa, así como la continuidad, expansión, desarrollo y sucesión de la empresa tras el retiro del fundador o titular)? (1) Sí (2) No (3) No sabe/no responde

41 ¿Quiénes lo establecieron? (1) Consejo de familia (2) Asamblea familiar (3) Consejo de Administración (4) Junta de Accionistas
(5) Otro (6) No sabe/no responde

42 Lo tienen en forma: (1) Escrita (2) Verbal (3) Digital (4) No sabe/no responde

43 Tienen definida en la empresa la capacitación de los sucesores? (1) Sí (2) No (3) No sabe/no responde

44 ¿Lo discuten previamente con los miembros de la empresa familiar? (1) Algunas veces (2) Pocas veces (3) Ninguna vez

45 Lo han establecido de forma: (1) Escrita (2) Verbal (3) No sabe/no responde

46 ¿Aplica acciones en la empresa para orientar el emprendimiento e innovación? (1) Sí (2) No (3) No sabe/no responde

47 Cuales de las siguientes acciones implementan:

- (1) Organizan talleres de creación de empresas y planes de negocios
- (2) Concurran ideas innovadoras para la familia
- (3) Apoyan a quienes ganan el concurso y se involucran en el desarrollo de quien lo propuso
- (4) Crean un fondo de capital semilla para evaluar ideas de la familia, constituido por miembros independientes no familiares, que podría depender de la junta directiva o del consejo de familia
- (5) Crean un holding familiar para invertir en nuevas ideas, dirigido por un comité independiente (no familiares), con fondos de la familia o rendimientos de sus acciones en la empresa
- (6) Se integran a redes emprendedoras, financiadoras públicas o privadas, instituciones gubernamentales de apoyo y, otras instituciones de apoyo a empresas
- (7) Hacen programas de emprendimientos internos
- (8) Reglamentan pasantías a miembros de la familia para identificar problemas sin solución, limitantes, oportunidades, entre otros, que podrían ser tesis de grado o trabajos universitarios de miembros de la familia
- (9) Invierten en marketing
- (10) Utilizan redes sociales y otros recursos innovadores
- (11) Priorizan las necesidades de los clientes
- (12) Mantienen la calidad por encima de la cantidad
- (13) Otros
- (14) No sabe/no responde

48 Considera Ud. que el plan de sucesión que han diseñado contribuye a los siguientes aspectos

- (1) Seleccionar al sucesor que mantenga el desarrollo de la capacidad competitiva de la empresa
- (2) Asegurar la continuidad del proyecto inicial
- (3) Perfilar el funcionamiento de la empresa
- (4) Al proceso de expansión de la empresa
- (5) No sabe/no responde

ANEXO B. SOPORTES VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Mérida, 05 de junio de 2018

Ciudadana
Prof.
Presente. -

Estimada Experta:

Por medio del presente me dirijo a Usted, muy respetuosamente, en su carácter de experta en el área, con la finalidad de solicitar su valiosa colaboración para validar el instrumento adjunto, el cual corresponde al trabajo final de grado requerido como requisito para optar al título de Magíster Scientiae en Administración. El trabajo en cuestión se titula:

**“La sucesión del poder en las empresas familiares del sector automotriz del municipio
Libertador, estado Mérida”**

Anexo a la presente comunicación puede encontrar el cuestionario para ser evaluado, cuadro de operatividad de las variables (en el cual se muestran los objetivos de la investigación) así como también cuadro de definición de las variables y formatos de evaluación. Su objetividad será valiosa al emitir juicios para la validación del instrumento con los aspectos de calidad, congruencia, precisión, así como la relación ítems indicadores.

Agradeciendo altamente su apoyo y contribución, le saluda,

Tesista: Liliana Janeth Pamplona Usme

Tutor: Dra. María Auxiliadora Briceño

ANEXO C. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Objetivo General: Analizar el proceso de sucesión del poder en las empresas familiares del sector automotriz localizadas en el Municipio Libertador, estado Mérida.

Objetivos Específicos	VARIABLES	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnica de análisis
1. Identificar las etapas del proceso de sucesión del poder en la que se encuentran las empresas familiares del sector automotriz del municipio Libertador, estado Mérida.	Etapas del proceso de sucesión.	Proceso de Sucesión	-Relación con el Fundador	1	Análisis descriptivo cuali-cuantitativo
			- Cantidad de sucesiones	2	
		Empresas familiares	- Generación en la que se encuentra el proceso de sucesión	3	
			-Existencia de la misión de la empresa	4 al 7	
			- Existencia de la visión en la empresa	8 al 11	
			-Existencia de Plan de pensión o jubilación para el que sucede	12 y 13	
			-Valores en la familia formalizados en la empresa	14 y 15	
			-Existencia de planes de capacitación para el sucesor	43 al 45	
			-Existencia de un Plan de sucesión definido	16 al 19	
			-Perfil para la selección de sucesores	20 y 21	
			-Herramientas de comunicación de los planes de sucesión.	22 y 23	
2. Diagnosticar la situación de la planificación del proceso de sucesión del poder en las empresas familiares del sector automotriz del municipio Libertador, estado Mérida.	Planificación del proceso de sucesión en las empresas familiares.	Proceso de Sucesión	- Planificación de la sucesión	16 al 19	Análisis descriptivo cuali-cuantitativo
			- Selección de líderes	24 y 25	
		Empresas familiares	- Equipo de transición	26 al 28	
			- Decisión de la sucesión	29	
3. Determinar los factores que contribuyen al éxito en el proceso de	Factores de éxito	Proceso de Sucesión	Estructura organizativa	30 al 32	Análisis descriptivo
			Gestión de la sucesión	33 y 34	

sucesión del poder en las empresas familiares del sector automotriz del municipio Libertador, estado Mérida		Empresas familiares	Órganos de gobierno	35 y 36	cuali- cuantitativo
			Consejo familiar	37 al 39	
			Protocolo familiar	40 al 42	
			Valores familiares	14 y 15	
			Capacitación de los sucesores	43 al 45	
			Orientación al emprendimiento e innovación	46 y 47	
			Finalidad del Plan de sucesión	48	
4. Recomendar estrategias organizacionales que permitan el proceso de sucesión del poder, garantizando la permanencia de las empresas familiares del sector automotriz del municipio Libertador, estado Mérida.	Estrategias Organizacionales	Estrategias	Debilidades Fortalezas Amenazas Oportunidades		Análisis estratégico situacional FODA

Fuente: elaboración propia.

www.bdigital.ula.ve

ANEXO D. DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES

Variable: Etapas del proceso de sucesión en las empresas familiares	
Fases determinantes para perfilar de forma completa y adecuada la implementación de procesos de elección y formación del sucesor, a la calidad de relación del predecesor o sucesor, al compromiso de este con la empresa familiar y al propio contexto familiar en el que se enmarca el proceso sucesorio (Araya, 2012).	
Indicadores	
Misión de la empresa	Es el motivo o la razón de ser de una organización, empresa o institución. Este motivo se enfoca en el presente, es decir, es la actividad que justifica lo que el grupo o el individuo está haciendo en un momento dado (Tápies, 2007).
Visión de la empresa	Imagen que la organización plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, es una expectativa ideal de lo que espera que ocurra. La visión debe ser realista, pero puede ser ambiciosa, su función es guiar y motivar al grupo para continuar con el trabajo (Tápies, 2007).
Plan de pensión o jubilación para el que sucede	Producto financiero de ahorro en el cual se realizan aportaciones que se pueden rescatar en el momento de la jubilación. Es el derecho de las personas a percibir rentas o capitales por jubilación, supervivencia, viudedad, orfandad o invalidez, las obligaciones de contribución a los mismos, y en la medida que lo permita la Ley las reglas de constitución y funcionamiento del patrimonio destinado al cumplimiento de los derechos establecidos en el plan (Corona, 2007).
Plan de formación para el sucesor	Preparación profesional del futuro sucesor con conocimientos tanto teóricos como experimentales que le ayuden hacer frente a los posibles conflictos que la empresa pueda presentar. La práctica recomienda elaborar planes de capacitación y formación del sucesor mediante la educación formal, que adquiera experiencia en empresas diferentes a la futura empresa familiar e incluso que amplíe conocimientos sobre los mercados nacionales e internacionales (Araya, 2011).
Perfil para la selección de sucesores	Conjunto de aspectos peculiares que el sucesor debe reunir a nivel de conocimientos, habilidades, actitudes y desarrollo profesional para acceder en el momento oportuno al puesto clave de la organización (Lansberg, 1999).
Herramientas de comunicación de los planes de sucesión.	Es la utilización de las tecnologías de la información y comunicación como medio para desarrollar capacidades de diálogo, de discusión y debate, de interacción y comunicación y, en definitiva, de información, necesarias para dar la difusión de los planes de sucesión dentro de las organizaciones (Contreras, Juárez, Barbosa y Uribe, 2010).
Variable: Planificación del proceso de sucesión en las empresas familiares	
Proceso de preparación antes de entregar el poder, autoridad, responsabilidades y el control de una manera profesional sin interrumpir las operaciones, los valores, la cultura y los objetivos de la organización (Lansberg, 1999).	
Planificación de la sucesión	Es un plan de organización para los cambios generacionales que contempla un proceso estratégico a largo plazo, enfocado en tener candidatos listos y advirtiendo todo esfuerzo diseñado para asegurar el desempeño efectivo continuo de una estructura, división, departamento o equipo de trabajo, haciendo provisiones para el desarrollo, reemplazo y aplicación estratégica de personas claves a lo largo del tiempo (Pérez y Gisbert, 2012).
Selección del sucesor	Proceso a seguir para elegir a la persona más adecuada con el fin de que suceda un puesto de trabajo. La selección de líderes debe estar fundamentada en datos

	imparciales. No se puede hacer una selección de liderazgo exitosa si no existe información confiable sobre las fortalezas y debilidades de los candidatos a sucesores (Lansberg, 1999).
Equipo de transición	Grupo responsable del proceso de transición, encargado de diseñar el cronograma para fomentar el desarrollo de la próxima generación, y llevar a cabo el análisis estratégico de las necesidades futuras de liderazgo de la empresa, extendiendo un proceso imparcial para evaluar a cada candidato a puestos de liderazgo de forma rigurosa y justa, allende a definir el perfil de liderazgo requerido para el mañana (Lansberg, 1999).
Decisión de la sucesión	Es el tiempo que se debe determinar para someter a los miembros de la familia en los procesos de selección, evaluación, promoción, capacitación, desarrollo profesional, rendición de cuentas y evaluación de desempeño del futuro sucesor a través de la Asamblea Familiar, apoyado en los planes de sucesión que viabilizan los procedimientos que constituyen un proceso único, que debe ser creado y desarrollado en una etapa temprana a fin de organizar exitosamente el cambio generacional y garantizar la continuidad de la empresa (Lozano, 2008).
Variable: Factores de éxito en el proceso de sucesión en las empresas familiares	
Son los elementos claves que influyen directamente en el proceso de sucesión (dinámica en la estructura organizativa, gestión de la sucesión familiar, predominio de los órganos de gobierno que la rigen, valores familiares, capacitación de los futuros herederos, orientación al emprendimiento e innovación y la existencia de un plan de sucesión), dependiendo gradualmente de los reconocimientos del grupo familiar sobre la propiedad, la gestión y la transmisión del poder, proporcionando la consolidación de su continuidad, en especial de las futuras generaciones (Araya, 2012).	
Indicadores	
Estructura organizativa	Estructuras adecuadas para dirigir y controlar la empresa que permitan a sus miembros seguir las vías correctas para solucionar los conflictos, mantener la unidad y el compromiso, posibilitando a su vez, las decisiones sobre la evaluación y los ascensos objetivos de sus integrantes (Pernía, 2011).
Gestión de la sucesión	Conjunto de acciones de dirección en la empresa familiar que radican en administrar correctamente la gestión de los mandos, división de poderes y roles, además de la configuración sólida de separar y dirigir los asuntos de propiedad, empresa y familia, cuyos aspectos deben ser tratados en distintos escenarios que faciliten a los integrantes de la familia instruirse en trabajar constructivamente y comprender sus responsabilidades, derechos y privilegios (Urrea, 2003).
Órganos de gobierno	Sistema de estructuras y procesos para dirigir y controlar las empresas y responder por ello a través de la rendición de cuentas (Neubauer y Lank, 1999).
Consejo familiar	Órgano de gobierno que regula las relaciones de la familia con los otros dos sub-sistemas (gestión generacional y control de la propiedad). Está formado por todos los integrantes de la familia que tengan alguna relación con la empresa, trabajen o no en ella (Doderó, 2002).
Protocolo familiar	Instrumento que soporta el compromiso celebrado entre los miembros de la familia, cuyo objeto contempla los aspectos necesarios para asegurar un código de conducta que regule las relaciones familia-empresa, así como la continuidad, expansión, desarrollo y sucesión de la empresa tras el retiro del fundador o titular (Grabinsky, 1994).
Valores familiares	Son el conjunto de creencias, principios, costumbres, relaciones respetuosas y demostraciones de afecto, que orientan, comparten y se impregnan entre los miembros de la familia por el hecho de pertenecer a ella, transmitiéndose a través de las generaciones, siendo la guía que rige sus decisiones y acciones.

	Constituyen el núcleo de toda cultura empresarial ya que son los que definen el carácter fundamental de la familia empresaria (Worley, 2010).
Capacitación de los sucesores	Preparación de sucesores a través de un proceso de formación, es decir, desarrollo de cualidades para una profesión muy específica, para dirigir una organización que opera en unos negocios concretos y que tiene peculiaridades relaciones con una familia propietaria (Gallo, 1998).
Orientación al emprendimiento e innovación	Capacidad de adaptación y emprendimiento que tienen los futuros sucesores para asimilar, aprovechar y desarrollar, creando empresas que promuevan la creatividad y la innovación que han de traer consigo enormes retos en cada una de las áreas y responsabilidades del negocio familiar, transfiriendo no solo enormes beneficios de responsabilidad social empresarial, sino también de competitividad y sostenibilidad (Quintana, 2005).
Finalidad del Plan de sucesión	Es la permanencia, crecimiento y continuidad de la empresa a través del tiempo, previniendo alterar el equilibrio y la marcha habitual del negocio familiar, salvaguardando la seguridad y armonía de sus miembros, además de sostener el liderazgo en la organización (Alles, 2009).

Variable: Estrategias organizacionales

Consisten en la creación, implementación y evaluación de las decisiones dentro de la unidad familiar, en base a la cual se alcanzarán los objetivos a largo plazo. Por lo que quienes prosigan luego del proceso de sucesión como gerentes, deben trazar estrategias para abordar las deficiencias de la organización que producen las reducciones del desempeño. Así como en las respuestas que se ofrecen por las demandas del mercado. Esto se da, tomando en cuenta que el entorno en el que se posiciona, cambia y evoluciona constantemente, por cuanto el éxito de la organización familiar, dependerá en gran parte, de la capacidad de adaptación y anticipación a estos cambios que tengan los sucesores (Johnson, 2008).

Indicadores

Debilidades	Factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc. (Sarli, González y Ayres, 2015).
Fortalezas	Capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc. (Sarli, González y Ayres, 2015).
Amenazas	Situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. (Sarli, González y Ayres, 2015).
Oportunidades	Factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas. (Sarli, González y Ayres, 2015).

Fuente: elaboración propia, sobre la base de los autores citados, (2017).

ANEXO E. VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO

1. Valoración de los aspectos generales del cuestionario

CRITERIOS	ESCALA PARA LA EVALUACION CUALITATIVA			
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Presentación del Instrumento	X			
Calidad de la redacción de los ítems del contenido	X			
Pertinencia de las variables con los indicadores	X			
Relevancia del contenido	X			
Factibilidad de aplicación	X			

Observaciones: _____

Validado por: **María de Fátima León** C.I. **V-9.470.508**

Profesión: **Lic. en Administración** Lugar de Trabajo: **Universidad de Los Andes**

Firma: 

Fecha: **14/06/2018**

2. Valoración de ítems

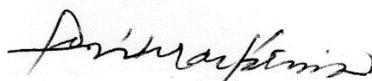
En el siguiente cuadro se pueden valorar cada uno de los ítems del cuestionario. Por favor, evalúe y marque con una "X" según corresponda

Ítems	Claridad en la redacción		Sesgo (induce la respuesta)		Lenguaje adecuado al nivel del informante		Mide lo que pretende		Ítems	Claridad en la redacción		Sesgo (induce la respuesta)		Lenguaje adecuado al nivel del informante		Mide lo que pretende	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No		Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
1.	X			X	X		X		25	X			X	X		X	
2.	X			X	X		X		26	X			X	X		X	
3.	X			X	X		X		27	X			X	X		X	
4.	X			X	X		X		28	X			X	X		X	
5.	X			X	X		X		29	X			X	X		X	
6.	X			X	X		X		30	X			X	X		X	
7.	X			X	X		X		31	X			X	X		X	
8.	X			X	X		X		32	X			X	X		X	
9.	X			X	X		X		33	X			X	X		X	
10	X			X	X		X		34	X			X	X		X	
11	X			X	X		X		35	X			X	X		X	
12	X			X	X		X		36	X			X	X		X	
13	X			X	X		X		37	X			X	X		X	
14	X			X	X		X		38	X			X	X		X	
15	X			X	X		X		39	X			X	X		X	
16	X			X	X		X		40	X			X	X		X	
17	X			X	X		X		41	X			X	X		X	
18	X			X	X		X		42	X			X	X		X	
19	X			X	X		X		43	X			X	X		X	
20	X			X	X		X		44	X			X	X		X	
21	X			X	X		X		45	X			X	X		X	
22	X			X	X		X		46	X			X	X		X	
23	X			X	X		X		47	X			X	X		X	
24	X			X	X		X		48	X			X	X		X	

Agradecemos que cualquier sugerencia se describa a continuación, especificando el ítem y la respectiva observación

Ítem	Observaciones

Validador: María de Fátima León



Validación de cuestionario

1. Valoración de los aspectos generales del cuestionario

CRITERIOS	ESCALA PARA LA EVALUACION CUALITATIVA			
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Presentación del Instrumento	X			
Calidad de la redacción de los ítems del contenido	X			
Pertinencia de las variables con los indicadores	X			
Relevancia del contenido	X			
Factibilidad de aplicación	X			

Observaciones: _____

Validado por: Lenix M. Omaña Guerrero C.I. V-10.106.333

Profesión: Lcda. en Administración Lugar de Trabajo: UPTM "KR"

Firma:




Fecha: 25/06/2018

2. Valoración de ítems

En el siguiente cuadro se pueden valorar cada uno de los ítems del cuestionario. Por favor, evalúe y marque con una “X” según corresponda

Ítems	Claridad en la redacción		Sesgo (induce la respuesta)		Lenguaje adecuado al nivel del informante		Mide lo que pretende		Ítems	Claridad en la redacción		Sesgo (induce la respuesta)		Lenguaje adecuado al nivel del informante		Mide lo que pretende	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No		Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
25	X			X	X		X		25	X			X	X		X	
26	X			X	X		X		26	X			X	X		X	
27	X			X	X		X		27	X			X	X		X	
28	X			X	X		X		28	X			X	X		X	
29	X			X	X		X		29	X			X	X		X	
30	X			X	X		X		30	X			X	X		X	
31	X			X	X		X		31	X			X	X		X	
32	X			X	X		X		32	X			X	X		X	
33	X			X	X		X		33	X			X	X		X	
34	X			X	X		X		34	X			X	X		X	
35	X			X	X		X		35	X			X	X		X	
36	X			X	X		X		36	X			X	X		X	
37	X			X	X		X		37	X			X	X		X	
38	X			X	X		X		38	X			X	X		X	
39	X			X	X		X		39	X			X	X		X	
40	X			X	X		X		40	X			X	X		X	
41	X			X	X		X		41	X			X	X		X	
42	X			X	X		X		42	X			X	X		X	
43	X			X	X		X		43	X			X	X		X	
44	X			X	X		X		44	X			X	X		X	
45	X			X	X		X		45	X			X	X		X	
46	X			X	X		X		46	X			X	X		X	
47	X			X	X		X		47	X			X	X		X	
48	X			X	X		X		48	X			X	X		X	

Agradecemos que cualquier sugerencia se describa a continuación, especificando el ítem y la respectiva observación

Ítem	Observaciones

Validador: Lenix Omaña Guerrero



Validación de cuestionario

1. Valoración de los aspectos generales del cuestionario

CRITERIOS	ESCALA PARA LA EVALUACION CUALITATIVA			
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Presentación del Instrumento	X			
Calidad de la redacción de los ítems del contenido	X			
Pertinencia de las variables con los indicadores	X			
Relevancia del contenido	X			
Factibilidad de aplicación	X			

Observaciones: _____

Validado por: Yirelly Paredes C.I. V-13.967.962

Profesión: Lcda. en Estadística Lugar de Trabajo: Escuela de Estadística Faces ULA

Firma:



Fecha: 20/06/2018

2. Valoración de ítems

En el siguiente cuadro se pueden valorar cada uno de los ítems del cuestionario. Por favor, evalúe y marque con una “X” según corresponda

Ítems	Claridad en la redacción		Sesgo (induce la respuesta)		Lenguaje adecuado al nivel del informante		Mide lo que pretende		Ítems	Claridad en la redacción		Sesgo (induce la respuesta)		Lenguaje adecuado al nivel del informante		Mide lo que pretende	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No		Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
3.	X			X	X		X		25	X			X	X		X	
4.	X			X	X		X		26	X			X	X		X	
5.	X			X	X		X		27	X			X	X		X	
6.	X			X	X		X		28	X			X	X		X	
7.	X			X	X		X		29	X			X	X		X	
8.	X			X	X		X		30	X			X	X		X	
9.	X			X	X		X		31	X			X	X		X	
10.	X			X	X		X		32	X			X	X		X	
11.	X			X	X		X		33	X			X	X		X	
12.	X			X	X		X		34	X			X	X		X	
13.	X			X	X		X		35	X			X	X		X	
14.	X			X	X		X		36	X			X	X		X	
15.	X			X	X		X		37	X			X	X		X	
16.	X			X	X		X		38	X			X	X		X	
17.	X			X	X		X		39	X			X	X		X	
18.	X			X	X		X		40	X			X	X		X	
19.	X			X	X		X		41	X			X	X		X	
20.	X			X	X		X		42	X			X	X		X	
21.	X			X	X		X		43	X			X	X		X	
22.	X			X	X		X		44	X			X	X		X	
23.	X			X	X		X		45	X			X	X		X	
24.	X			X	X		X		46	X			X	X		X	
25.	X			X	X		X		47	X			X	X		X	
26.	X			X	X		X		48	X			X	X		X	

Agradecemos que cualquier sugerencia se describa a continuación, especificando el ítem y la respectiva observación

Ítem	Observaciones

Validador: Yirelly Paredes

