



**Universidad Americana**

**Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas**

**Plan de traspaso generacional para la empresa familiar Castillo Arias  
y CIA LTDA, en el segundo semestre del año 2021 y primer semestre  
del año 2022**

**Trabajo para optar al título de Licenciada en Administración de Empresas**

**Autora:**

Br. Lucrecia Carolina Flores Rodríguez

**Tutor:**

Msc. Enrique Cordero Sirker

Managua, Mayo 2022

## **Dedicación**

Les dedico este trabajo a mis padres Elena y Cesar, quienes me han inculcado sus valores y han sido para mí un ejemplo de perseverancia y dedicación. Juntos con amor y esfuerzo me han acompañado en esta etapa de mi vida que está por concluir.

A mis hermanos, quienes me recuerdan que nunca es demasiado tarde para aprender y son una motivación ser el mejor ejemplo de hermana mayor y persona.

A Jesse, a quien admiro como persona y como profesional. Quien me motiva a construir mi camino, seguir mis instintos y confiar en mis habilidades.

## **Agradecimientos**

Mis más profundos agradecimientos a mi tutor, quien con su guía, conocimientos y aportes me permitió la realización y desarrollo de este trabajo.

A todos mis profesores, compañeros y personas quienes me han enseñado y aportado en mi carrera universitaria y desarrollo como profesional.

Al hijo mayor de la familia Castillo Arias por abrirme las puertas de su familia y su empresa familiar y ayudarme con sus aportes a la realización de este trabajo.

## RESUMEN

En este trabajo analiza la importancia del traspaso generacional y se plantea un plan de sucesión de mutuo acuerdo para la empresa Castillo Arias Cía. Ltda. El estudio se realizó tomando como muestra a la familia Castillo Arias, compuesta por 4 miembros, Papá, Mamá y dos hijos; todos colaboradores de la empresa familiar. Primeramente, se realiza un diagnóstico utilizando Modelo de los Tres Círculos y el Modelo Evolutivo Tridimensional, se analizó el comportamiento de cada miembro y de la empresa en relación a cada uno de los tres subsistemas: Familia, Empresa y Propiedad; identificando las problemáticas y los puntos de mejora tomados en cuenta en el planteamiento del plan de sucesión. El diagnóstico concluye con una falta de visión compartida, buena comunicación y confianza de parte de los miembros de la familia y con una necesidad de formalización y profesionalización de parte de la empresa. Para mitigar estas problemáticas y elegir un sucesor adecuado a las necesidades de la empresa, el plan de traspaso generacional plantea tres etapas y la implementación de órganos de gobierno que permitan mejorar las tomas de decisión y la construcción de una visión en conjunto de parte de la familia Castillo Arias para finalizar con la elección del sucesor de la Gerencia General de la empresa familiar.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	8
<b>2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	10
<b>3. OBJETIVOS</b> .....	12
<b>3.1 General</b> .....	12
<b>3.2 Específicos</b> .....	12
<b>4. JUSTIFICACIÓN</b> .....	13
<b>5. MARCO TEORICO</b> .....	16
<b>5.1 Definición de Empresas familiares</b> .....	16
<b>5.2 Modelos de las empresas familiares</b> .....	17
<b>5.2.1 El modelo de los tres círculos.</b> .....	17
<b>5.2.2 El modelo evolutivo tridimensional.</b> .....	19
<b>5.3 Retos de las empresas familiares</b> .....	21
<b>5.4 Sucesión familiar</b> .....	22
<b>5.5 Factores de importancia en el traspaso generacional</b> .....	23
<b>5.5.1 La integración de la generacional.</b> .....	23
<b>5.5.2 Liderazgo y comunicación.</b> .....	23
<b>5.5.3 Cultura organizacional</b> .....	25
<b>5.5.4 Profesionalización de la empresa.</b> .....	25
<b>5.5.5 Continuidad del control familiar.</b> .....	26
<b>5.5.6 Planes para la jubilación de los líderes actuales.</b> .....	27
<b>5.5.7 Control de capital.</b> .....	28
<b>5.5.8 Denominación de sociedades de las empresas familiares.</b> .....	28
<b>5.5.9 Planificación de la sucesión familiar.</b> .....	29
<b>5.6 Protocolo familiar</b> .....	31
<b>5.7 Gobierno en la empresa familiar</b> .....	33
<b>5.7.1 Creación de un consejo familiar.</b> .....	34
<b>5.7.2 Creación de una Junta Directiva</b> .....	34
<b>5.7.3 Las políticas familiares y empresariales.</b> .....	35
<b>6. MARCO METODOLOGICO</b> .....	37
<b>6.1 Enfoque de la investigación</b> .....	37
<b>6.1.1 Método de investigación</b> .....	38

6.2 Técnicas de recolección de información .....	38
6.3 Análisis de datos .....	39
7. DIAGNOSTICO .....	40
7.1 Realidad de la empresa Castillo Arias Cía. Ltda.....	40
7.1.1 Integración generacional .....	40
7.1.2 Roles y responsabilidades .....	42
7.2 Análisis de la familia Castillo Arias por el método de los tres círculos.....	50
7.3 Análisis de la empresa Castillo Arias Cía. Ltda. Por el método de los tres círculos	53
7.4 Análisis de los miembros de la familia Castillo Arias ante un posible traspaso generacional.....	56
8. PLAN DE TRASPASO GENERACIONAL .....	59
8.1 Primera etapa: Implementación de un consejo familiar .....	60
8.2 Segunda etapa: Implementación de órganos de gobierno .....	61
8.2.1 Junta de accionistas .....	62
8.2.2 Implementación de un consejo de administración básico .....	63
8.3 Tercera etapa: Constitución de un Protocolo Familiar .....	64
8.4 Elección de un sucesor .....	66
8.5 Sucesión de la propiedad.....	69
9. CONCLUSIONES .....	71
10. RECOMENDACIONES .....	73
CITAS BIBLIOGRAFICAS .....	74
ANEXOS.....	76
ANEXO 1. GUIA DE OBSERVACIONES EN LA EMPRESA CASTILLO – ARIAS .....	76
ANEXO 2. OBSERVACIONES REALIZADAS EN LA EMPRESA CASTILLO ARIAS Y CIA LTDA.....	78
ANEXO 3. GUIA DE ENTREVISTAS .....	84
ANEXO 4. ENTREVISTAS .....	88
ANEXO 5. CATEGORIZACION DE LAS VARIABLES.....	107

## Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Modelo de los tres círculos por Davis Tagiuri, año 1982 .....	17
Ilustración 2: Modelo evolutivo tridimensional .....	19
Ilustración 4 Agrupamiento de la familia Castillo Arias por el método de los tres círculos .....	52
Ilustración 5: Organigrama de la empresa Castillo Arias. Fuente propia. ....	53
Ilustración 6 Posicionamiento de la empresa Castillo Arias Cía. Ltda. en el Modelo Evolutivo Tridimensional.....	56

## Índice de Tabla

Tabla 1 Variables de investigación y sus indicadores .....	37
Tabla 2 Categorización de las variables .....	39
Tabla 3 Análisis de la familia Castillo Arias por el método de los tres círculos.....	50
Tabla 4 Análisis de la empresa Castillo Arias por el método de los tres círculos.....	54

## Índice de Gráficos

Gráfico 1. Análisis de las variables de traspaso generacional en la familia Castillo Arias .....	57
Gráfico 2. Diagrama de traspaso generacional de la empresa Castillo Arias Cía. Ltda.....	59
Gráfico 3. Propuesta de Consejo de Familia para la empresa Castillo Arias Cía. Ltda. ....	60
Gráfico 4. Propuesta de implementación de órganos de gobierno para la empresa Castillo Arias Cía. Ltda. ....	61
Gráfico 5. Propuesta de Junta de Accionista para la empresa Castillo Arias Cía. Ltda.....	62
Gráfico 6. Propuesta de Junta Directiva para la empresa Castillo Arias Cía. Ltda. ....	64

# 1. INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares son empresas donde uno o dos miembros de un núcleo familiar están involucrados en la propiedad, manejo y gestión de la misma. La creación y crecimiento de estas empresas es significativo para la economía de un país, promoviendo el desarrollo del mercado, aportan al PIB y a la generación de empleos. A nivel mundial constituyen entre el 80% y 90% de las empresas en todo el mundo.

Con el desarrollo correcto y crecimiento sustentables, estas empresas pueden llegar a convertirse en grandes transnacionales, siendo un gran aporte para el crecimiento económico global. Como ejemplo, BMW, Peugeot, y a nivel latinoamericano, Itau y Unibanco son grandes empresas de carácter familiar que han llegado a trascender y posicionarse como uno de las más grandes a nivel mundial. Según la revista Forbes en 2015, “estas empresas generaron en conjunto más de 800 mil millones de dólares y emplearon a nivel mundial más de 2.5 millones de personas” (Peterson-Whithorn, 2015)

En Nicaragua existen algunos ejemplos de empresas familiares que han trascendido en el tiempo y la economía como Grupo Pellas y Grupo Promerica, que tienen un valor y reconocimiento internacional de miles de millones de dolores, siendo unas de las principales empresas del país, generando un significativo aporte al PIB de Nicaragua, también encontramos empresas familiares como Grupo Coen, Central American Fisheries, Grupo Lafise, entre otras, que llegan a tener un gran aporte al desarrollo económico del país, generando empleos, capital e inversión.

Uno de los factores más destacables para el crecimiento y perdurabilidad de la empresa en el tiempo es el traspaso generacional. “Se estima que solo el 30% de las empresas



familiares sobreviven en el paso de la primera a la segunda generación; y de éstas, únicamente el 15% continúan activas en la tercera generación” (Gallo M. A., 1998, pág. 9)

La nueva generación suele aportar conocimientos e innovación a las empresas, logrando un crecimiento más rápido comparado al de la primera generación. Un correcto traspaso generacional marca un hito en el desarrollo y crecimiento empresarial, y para que las empresas familiares lleguen a trascender es necesario la conexión y el interés entre la generación fundadora y sus descendientes.

En Nicaragua, no se encuentran estudios concretos, ni información actualizada sobre las empresas familiares, los aportes que están generando a nuestra economía y su perdurabilidad en el tiempo, es por eso que se recalca la importancia de la realización de este tipo de trabajo e investigaciones. Según la entrevista titulada “El futuro de las empresas familiares en Nicaragua” realizada a la Dra. Pérez (2015), investigadora de la Universidad Centroamericana, se estimó en el año 2015 que el 87.5% de las empresas son de carácter familiar, siendo en su mayoría pymes que carecen de planificación estratégica, profesionalización y gobernanza, dificultando la continuidad de estas en el tiempo generado por el desinterés de las generaciones siguientes a la sucesora.

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Bajo la premisa desarrollada en el capítulo anterior, se encuentra CASTILLO ARIAS & CIA LTDA, una empresa familiar dedicada a la importación de productos ferreteros, donde la mezcla de la familia y los negocios, a como muchas empresas familiares, ha sido una problemática vigente desde su creación. Esta empresa familiar ha experimentado los últimos cinco años un crecimiento sin planificación y organización.

Siendo una de sus problemáticas una marcada brecha generacional entre una primera generación compuesta por padres siendo los únicos accionistas y tomadores de decisiones; y una segunda generación profesionalizada, dispuestos a generar cambios para un crecimiento ordenado y pero no escuchada e indispuesta a tomar el relevo generacional.

Las diferencias en los métodos de liderazgo y visión empresarial, además de la falta de confianza, el desconocimiento y el miedo de la primera generación a perder el poder y la dirección de la empresa ha generado una poca inclusión de sus hijos profesionales en la gestión empresarial, generando que la toma de decisiones sea de forma informal y no planificada, sin directrices o un plan estratégico y financiero sustentable; repercutiendo en la decisión de los hijos de no trabajar en la empresa familiar y crecer profesionalmente por su cuenta.

La empresa Castillo Arias y Cía. Ltda. A como muchas empresas familiares en Nicaragua, tiene la necesidad de encontrar el mejor camino para realizar un traspaso generacional de mutuo acuerdo, buscando la inclusión de los hijos en la empresa familiar y una sucesión exitosa a través de la construcción de un plan o protocolo de sucesión, velando por la estabilidad económica y emocional de la familia, y la perdurabilidad de la empresa en el tiempo.

Ante esta situación, se plantean las preguntas de investigación:

- ¿Por qué es necesario plantear un plan de sucesión generacional para la empresa familiar Castillo Arias Cía. Ltda.?
- ¿Cuáles son los beneficios de planificar una sucesión familiar para la empresa Castillo Arias Cía. Ltda.?
- ¿Cuáles factores de importancia en un plan de traspaso generacional son relevantes para la creación del plan de sucesión de mutuo acuerdo en la empresa familiar Castillo Arias Cía. Ltda.?

## **3. OBJETIVOS**

### **3.1 General**

Proponer un de plan de traspaso generacional para la empresa Castillo Arias Cía. Ltda.

Basado en el análisis de los factores relevantes en su gestión familiar y empresarial.

### **3.2 Específicos**

- Identificar los factores de traspaso generacional relevantes en la gestión de la empresa familiar Castillo Arias y Cía. Ltda.
- Realizar un diagnóstico de la empresa familiar Castillo Arias basado en su relación familia-empresa.
- Formular recomendaciones para un traspaso generacional de mutuo acuerdo para la empresa Castillo Arias y Cía. Ltda.

## 4. JUSTIFICACIÓN

Las empresas familiares suelen ser asociadas como micro y pequeñas empresas que se concretan dentro de un núcleo familiar. La percepción no es errónea, sin embargo, suele pasarse por alto el potencial de estas empresas y la importancia que tienen para la economía de un país.

Estas llegan a conformar un alto porcentaje de las empresas en muchos países. Como ejemplo tenemos que “hasta el 90% de los 3,6 millones de empresas que hay en Alemania son empresas familiares. Estas compañías son más que esenciales para la economía germana.” (Catedra de empresas familiar, 2020)

Si consideramos el número de empresas familiares que hay en un país y las transacciones económicas que estas realizan, estas suelen aportar un alto porcentaje al PIB y a la economía nacional.

En EEUU representan el 80% del total de las empresas, ocupando el 50% de los trabajadores, y en la UE supone el 60% de las empresas, -es equivalente a- 17 millones de empresas familiares cuentan con más de 100 millones de trabajadores y representan el 25% de las 100 primeras empresas europeas (Barroso & Barriuso, 2014, pág. 76).

Además, suelen jugar un papel importante, siendo grandes generadoras de empleos. “En España (...) las 2.9 millones de empresas familiares ocupan a 13.9 millones de personas” (Barroso & Barriuso, 2014, pág. 76).

Al representar un gran aporte para la economía, muchos países han apostado a incentivar el desarrollo de las empresas familiares. Muchas empresas han logrado trascender a nivel nacional e internacional, como es el caso de Wal-Mart Inc. Esta es la empresa familiar más

grande de los EE. UU. Y representa “\$476.3 mil millones en ventas netas y 2.2 millones de empleados” (Peterson-Whithorn, 2015) en todo el mundo, representando un aporte muy significativo para la economía y la sociedad estadounidense y mundial.

A nivel de Latinoamérica, las empresas familiares son el principal promotor de la economía local, según estudio realizado por la consultora trasnacional KPMG en México, en 2013 las empresas familiares llegaron a generar el 90% del PIB del país (Pallares, 2013).

En Nicaragua, según un informe del Banco Mundial realizado en el año 2015, las Pymes representan un 35% de la PIB y generan más de 1,2 millones de empleos en el país (Banco Mundial, 2015). Lamentablemente, no se encuentran datos concretos de los porcentajes de empresas familiares que conforman las pymes en Nicaragua, pero se tiene la noción que un alto porcentaje de las pymes son conformadas por empresas desarrolladas dentro de un núcleo familiar, siendo un pilar para la economía de nuestro país. Es por esto que su estudio, su análisis y su perdurabilidad en el tiempo son importante, así como incentivar su creación, innovación, desarrollo y profesionalización de estas empresas familiares para el crecimiento económico del país. Si las empresas familiares logran crecer y trascender en el tiempo, también lo hará el aporte que ésta tiene a la economía del país. Por esta razón considero relevante la naturaleza de este trabajo investigativo. Hay muchos factores que influyen en el crecimiento de las empresas, y uno de ellos es la sucesión generacional.

El traspaso generacional prepara con tiempo la sucesión de las empresas, afrontando los problemas de carácter administrativos y emocionales que pueden llegar a afectar el desarrollo y funcionamiento de éstas, e incluso su longevidad, afectando el aporte económico y social que estas le brindan al país.

Muchas empresas padecen entre el traspaso de la generación fundadora y la segunda generación, muchas veces por falta de interés derivada a los muchos problemas estratégicos y

operativos que el fundador suele tener por falta de conocimiento y problemas familiares. La segunda generación esta tentada a buscar un trabajo en una empresa ajena, donde ellos puedan ejercer sin las presiones de los familiares. También, la falta de interés y conocimiento de las que las empresas en la realización de un plan de traspaso generacional suele ser una dificultad.

Este trabajo analizará el entorno empresarial y familiar de la empresa Castillo Arias y Cía. Ltda. Para poder identificar las problemáticas y factores que puedan afectar el éxito de un traspaso generacional y la creación de un gobierno corporativo que permita la longevidad de la empresa a través del tiempo y las generaciones.

## 5. MARCO TEORICO

### 5.1 Definición de Empresas familiares

Podemos identificar una empresa familiar como una organización que está conformada por uno o más miembros de una familia. Existen muchos conceptos sobre este término. Uno de los conceptos es:

Las empresas familiares tienen características comunes: son normalmente dirigidas por sus dueños, tienden a sufrir concentración y a generar interferencia de índole familiar en la toma de decisiones; este aspecto se constituye en un grave obstáculo para la óptima gestión financiera y comercial; los éxitos y fracasos de la empresa afectan a la familia. (Parra, Andrea, Botero, & Monsalve, 2016, pág. 123)

Otros conceptos afirman que existen una empresa familiar cuando “los integrantes de una familiar dirigen, controlan y son propietarios de una empresa, la que constituye su medio de vida y tienen la intención de mantener tal cual en el tiempo” (Dubois, 2010, pág. 1).

Según el artículo ‘Empresa familiares: conceptos y modelos’ de Andrea Parra, y Paula Botero (2016, pág. 199-122), consideran tres que una empresa pueda considerarse empresa familiar:

- 1. Propiedad:** la familia controla la mayoría de los derechos políticos o acciones de la empresa.
- 2. Poder:** uno o varios miembros de la familia dedica toda o una parte significativa de su vida laboral a trabajar en la empresa.



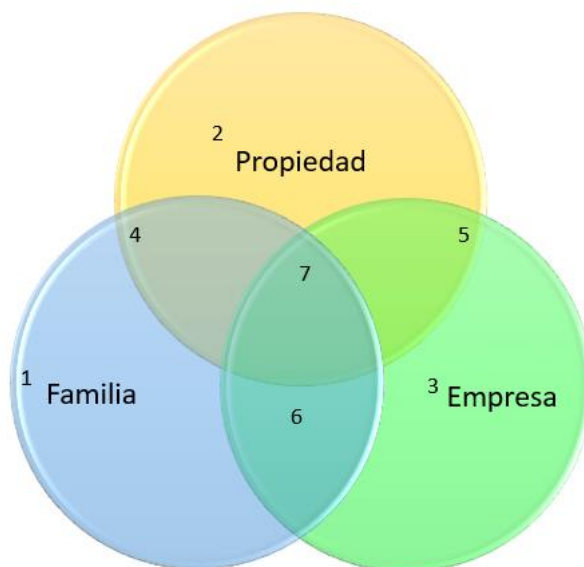
**3. Continuidad:** al menos la segunda generación de la dinastía familiar se ha incorporado a la empresa.

## 5.2 Modelos de las empresas familiares

Existen varios modelos y esquemas que representan la organización y los elementos que componen las empresas familiares, y la influencia de éstos en su crecimiento, formación y maduración.

Entre los más conocidos se pueden mencionar: El modelo de los tres círculos desarrollado por Renato Tagiuri y John Davis en 1986. A partir de este modelo, se desarrolló el Modelo de los Cinco círculos por el profesor y autor español Joan Amat, además del Modelo Evolutivo Tridimensional (1997), el Modelo de Poder de la Empresa Familiar (2000), entre otros.

### 5.2.1 El modelo de los tres círculos.



*Ilustración 1: Modelo de los tres círculos por Davis Tagiuri, año 1982*

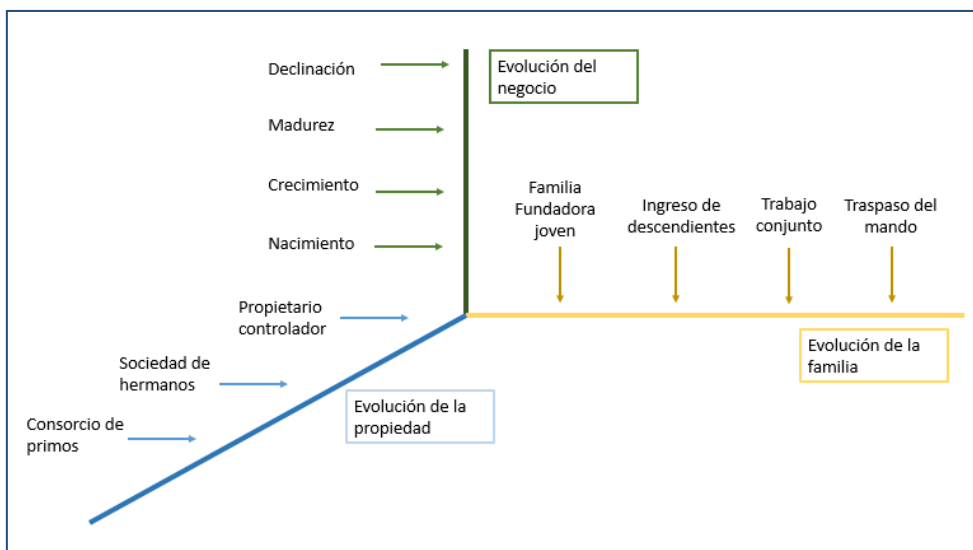
Según la autora (Perez A. , 2012, pág. 4) en su investigación titulada “El modelo de las empresas familiares”, explica el diagrama del ‘Modelo de los tres círculos’ como:

- **El círculo Familia**, es aquel al cual pertenecen todos y cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar.
- **El círculo Empresa**, comprende el conjunto de individuos que laboran dentro de ella y que perciben un sueldo o beneficio económico directo.
- **El círculo Propiedad**, determina quiénes son dueños de las acciones de la empresa, lo cual genera toda una serie de deberes y derechos sobre esta.

Además, según (Perez A. , 2012, pág. 4) este modelo relaciona a las personas según su relevancia e interés en las gestiones de la empresa, dando como resultado 7 grupos distintos con las siguientes características:

- **Grupo 1:** miembros de la familia, que no son propietarios y no trabajan en la empresa.
- **Grupo 2:** propietarios de la empresa, que no son miembros de la familia y no trabajan en la empresa.
- **Grupo 3:** empleados de la empresa, que no son miembros de la familia y no son propietarios.
- **Grupo 4:** miembros de la familia, que son propietarios y no trabajan en la empresa
- **Grupo 5:** miembros de la familia, que son propietarios y trabajan en la empresa.
- **Grupo 6:** miembros de la familia, que no son propietarios y trabajan en la empresa.
- **Grupo 7:** miembros de la familia, que son propietarios y trabajan en la empresa.

## 5.2.2 El modelo evolutivo tridimensional.



*Ilustración 2: Modelo evolutivo tridimensional*

El modelo evolutivo tridimensional analiza cada uno de sus ejes y los posibles acontecimientos que pueden ocurrir en cada eje, de manera simultánea o no. Este modelo toma en cuenta el traspaso generacional y la posible pérdida de la esencia familiar dentro de la empresa. La autora Ana Pérez (2012, pág. 8) lo analiza de la siguiente forma:

### 5.2.2.1 Dimensión evolutiva de la propiedad.

- **Propietario controlador:** Control de la propiedad concentrado en un individuo o matrimonio. Si existen otros propietarios, tienen acciones Nominales y no ejercen autoridad como propietarios.
- **Sociedad de hermanos:** Dos o más hermanos tienen control de la propiedad. Pretenden establecer un proceso para compartir el control entre propietarios, definir la función de los propietarios no empleados, atraer y mantener capitales, controlar la orientación partidaria de las ramas familiares.

- **Consortio de primos:** Existen muchos primos accionistas. Mezcla de propietarios empleados o no empleados. Se pretende administrar la empresa teniendo en cuenta la complejidad de la familia y los accionistas, las diferencias de intereses y necesidades de los primos, etc.

#### ***5.2.2.2 Dimensión evolutiva de la Familia.***

- **Familia joven de negocios:** La generación adulta es menor de 35 años. No suele haber hijos y si los hay son menores de 20 años. Se pretende crear una empresa conyugal funcional, tomar las decisiones iniciales sobre la relación entre trabajo y familia, etc.
- **Ingreso de la familia al negocio:** Generación de padres con edades entre 35 y 50 años. Generación de hijos en adolescencia o de 20 a 30 años. Se pretende manejar la transición de la edad madura, superar e individualizar la generación de los hijos, facilitar un buen proceso de las decisiones iniciales relativas a la carrera, etc.
- **Trabajo conjunto:** Generación de padres con edades entre 50 y 65 años. Generación de hijos entre 30 y 45 años. Se pretende fomentar la cooperación y la comunicación entre generaciones, alentar el manejo constructivo de los conflictos, dirigir la familia de la tercera generación que trabaja en forma conjunta, etc.
- **Traspaso del mando:** Primera generación tiene más de 65 años y se desvincula de la empresa familiar. Transferencia generacional del liderazgo de la familia.

#### ***5.2.2.3 Dimensión evolutiva de la Empresa***

- **Arranque – nacimiento:** Estructura informal de la organización, con el propietario en el centro de todo un producto o servicio. Ingreso en el mercado. Planeación de los negocios. Financiamiento. Análisis racional frente al sueño del fundador.

- **Crecimiento – expansión – formalización:** Estructura cada vez más funcional. Múltiples productos o líneas de negocios. Cambio de la función de propietario gerente y profesionalización del negocio. Planeación estratégica. Sistemas y políticas organizacionales. Administración de efectivo.
- **Madurez:** Estructura organizacional que apoya la estabilidad. Base estable o decreciente de clientes. Estructura divisional dirigida por un equipo de Gerentes de alto nivel. Procedimientos organizacionales bien establecidos. Reenfoco estratégico. Compromiso de los directivos y de los dueños. Reinversión.

### 5.3 Retos de las empresas familiares

Los conflictos familiares suelen ser un reto en la gestión de las empresas familiares, marcado por la falta separación entre la familia y la empresa.

El conflicto es algo consustancial a toda organización y a las relaciones humanas, y la empresa familiar no es una excepción (...) Si bien tiene su punto diferencial porque a los clásicos conflictos que surgen en las sociedades sean o no familiares las empresas familiares agregan las dificultades para trazar los límites entre familia y empresa. (Camisón & Navarro, 2014, pág. 12).

Un reto de gran relevancia es el traspaso generacional y la conservación de la empresa.

(...) En las empresas familiares la sucesión se presenta como un proceso complejo que consiste en el traspaso del poder de decisión de la dirección y de la propiedad de la empresa de una generación a otra; además, en ocasiones puede conllevar la transferencia del liderazgo en la familia. (Barroso & Barriuso, 2014, pág. 84)

El profesor Eliu Santandreu en su publicación “La Empresas Familiar” en el año 2005, explica que “muchas de las frustraciones, dificultades, malos entendidos y confusiones que se producen en la empresa familiar tienen sus raíces en los hábitos de la familia” (Santandreu, 2005, pág. 5).

#### **5.4 Sucesión familiar**

Un 40% de las empresas familiares alcanza la segunda generación y solo el 15% llega a la tercera. Por ejemplo, los motivos que provocan esa particularidad suelen ser el cese, la venta, la falta de competitividad, así como los problemas que surgen en el seno de la propia familia (Camisón & Navarro, 2014, págs. 12-13).

La sucesión en las empresas familiares es más compleja que en las no familiares, esta suele darse de una generación a otra, y se da cuando la generación regente decide que es tiempo de retirarse de la empresa. Generalmente, esta transición se realiza de padres a hijos. Esta sucesión también conlleva un cambio de liderazgo, de visión y de estrategias. A. Barroso en su libro de empresas familiares afirma que “el futuro de la empresa depende del éxito de la negociación durante el proceso de sucesión” (Barroso & Barriuso, 2014, pág. 81).

El profesor E. Santandreu, explica que el proceso de sucesión en las empresas familiar marca la pauta del éxito o fracaso de la empresa y deja en evidencia problemas de liderazgo y de visión conjunta cuando los fundadores, los padres o los directivos tienen una posición renuente a traspasar el control total de la empresa a sus sucesores por su temor a no ser escuchados o tomados en cuenta, o bien, por la falta de confianza por conflictos con la generación sucesora, muchas veces dados por la falta separación de los asuntos familiares y empresariales (Santandreu, 2005, págs. 5-6).

Según Goyzueía Rivera (2013, pág. 87-132) en su estudio de caso de los factores importantes en el traspaso generacional, señala que la planificación de la sucesión tiene tres objetivos principales:

- Distribuir de manera eficiente y justa los activos a las jóvenes generaciones.
- Pasar el control del negocio de una manera que asegure el liderazgo efectivo de los negocios.
- Promover y mantener la armonía familiar.

## **5.5 Factores de importancia en el traspaso generacional**

### **5.5.1 La integración de la generacional.**

Para realizar una transición general exitosa es necesario planearla con antelación, involucrando paso a paso ambas generaciones en la gestión empresarial. “Si se procesa una Integración Generacional exitosa, podemos afirmar que existirán altas probabilidades de que ocurra un Relevamiento Generacional exitoso (traspaso de la herencia y la sucesión)” (Perrachon, 2018, pág. 24). La inclusión de los hijos por parte de los padres en los procesos organizativos y la toma de decisiones generan interés y desarrolla la confianza entre ambas generaciones.

En cuanto a la gestión del sucesor en comparación con el predecesor, es evidente que el sucesor tiene una actitud más abierta a los riesgos y una visión más amplia de nuevos mercados. Mientras que en su mayoría, la cultura y valores organizacionales son similares a las del fundador (Polanco & Tejeda, 2016, pág. 407).

### **5.5.2 Liderazgo y comunicación.**

La comunicación entre la generación fundadora y sucesora es importante al momento de la transición de la empresa. La familia fundadora fue la que creó las empresas y su esencia, por lo tanto, ellos manejan el know-how de esta, y poder trasmitirlo de forma correcta ayudará a crear una visión conjunta. Estos autores plantean en su libro de empresas familiares que el “compartir conocimientos entre los miembros es necesario para el éxito de la empresa familiar, pues unas relaciones cordiales y prósperas en la familia son requisitos previos para el éxito y la longevidad de la misma” (Barroso & Barriuso, 2014, pág. 78). Además, ambos explican que la transmisión de estos conocimientos entre generaciones facilita la incorporación de las nuevas generaciones en la organización empresarial. Así como, la inclusión de la generación sucesora en roles de liderazgo dentro de la empresa los prepara tanto a ellos como a los trabajadores y los stakeholders para el relevo del control de la empresa.

“La realización de un sueño compartido, la planificación del retiro de los mayores y su tarea como de mentor de los más jóvenes, darán como resultado un excelente cambio generacional y la creación de un nuevo liderazgo” (Santandreu, 2005, pág. 22)

Se considera necesario preparar la empresa y su generación antes de la sucesión,

Algunas investigaciones corroboran que existe una relación positiva entre el traspaso exitoso del bastón de liderazgo de una generación a otra y el rendimiento de la organización, confirmando así que un traspaso generacional exitoso influirá en el buen funcionamiento de la empresa. Por tanto, una sucesión exitosa puede dar un nuevo impulso a la empresa. (Barroso & Barriuso, 2014, pág. 85)

El profesor E. Santandreu en su investigación sobre la comunicación en el traspaso generacional, “el diálogo, la formación, el consenso, la flexibilidad, la profesionalidad o el apego entre los familiares y los miembros de una empresa familiar son algunas de las características



o habilidades que deben estar siempre presentes en una empresa familiar”. (Santandreu, 2005, pág. 46)

Sin embargo, si estos no se dan de manera adecuada, puede generar un problema de comunicación, asertividad y liderazgo en la empresa.

Los problemas que se originan por la falta de comunicación, los conflictos emocionales, los rencores y sentimientos negativos entre los integrantes de la familia nunca se resuelven; siempre están latentes, lo cual impiden una comunicación eficaz entre ellos. El resultado es la falta de trabajo en equipo y la irresolución de problemas que conducen al aislamiento. (Santandreu, 2005, pág. 45)

### **5.5.3 Cultura organizacional**

Se plantea que “la cultura dentro del entorno de trabajo de una empresa familiar está basada en la ética, las normas y los valores presentes en una familia” (Barroso & Barriuso, 2014, pág. 79).

Según Barroso y Barriuso, es necesario que “la cultura organizacional sea flexible, que permita el cambio de liderazgo y se plantee la residencia, la innovación y la creatividad para poder adaptarse a los cambios de la nueva generación” (Barroso & Barriuso, 2014, págs. 79-80)

### **5.5.4 Profesionalización de la empresa.**

Los autores Barroso y Barriuso (2014) plantean que:

La dificultad de separar el trabajo de la vida familiar, la pérdida de autonomía y privacidad, la ansiedad que se vive en el período de transición de una

generación a otra, y el exceso de trabajo y de responsabilidad que han de afrontar los miembros de la familia cuando se está acometiendo el proceso sucesorio, suponen trabas para el éxito del mismo. (Barroso & Barriuso, 2014, pág. 84)

Según Santandreu (2005, pág. 17) en su publicación de Empresas Familiares, aborda el tema de la profesionalización de las empresas familiares y nos dice que en todo proceso destacan tres cursos de acción paralelos:

- Formar adecuadamente a los sucesores.
- Identificar y capacitar a los directivos no familiares.
- Dirigir y tutorar cuidadosa y adecuadamente la superposición institucional de la familia y la empresa.

También nos dice que, “Todas las personas que intervienen en la gestión y en la definición de la estrategia deben ser profesionales, con independencia de ser o no familiares” (Santandreu, 2005, pág. 15) Y además, “la profesionalización del negocio debe estar siempre presente como objetivo claro. Debe estar dirigido en sus parcelas más importantes por los mejores profesionales, con independencia de que sean familiares o no.” (Santandreu, 2005, pág. 46)

#### **5.5.5 Continuidad del control familiar.**

Según el estudio realizado en España sobre la posibilidad que la sucesión familiar y el control de la empresa sean relevados a un miembro de la familia, es más probable que relevarlo a un externo del entorno familiar. Este nos dice que “(...) un 67% líderes entrevistados valoran esta probabilidad con un nivel medio, mientras que un 16% consideran que dicha

probabilidad es baja, frente a un 27% que la califican como alta. La orientación hacia la continuidad familiar es, por tanto, relativamente elevada.” (Escribá-Esteve, 2019, pág. 14)

Santandreu expresa que:

Los asuntos familiares suelen contaminar el proceso en la toma de decisiones importantes. Los padres/dueños quieren emplear a sus hijos en la empresa, sin tener en cuenta si son los más idóneos para el cargo asignado o, si el o los designados no tienen ningún interés en formar parte de la organización.  
(Santandreu, 2005, pág. 44)

#### **5.5.6 Planes para la jubilación de los líderes actuales.**

Los autores Barroso y Barriuso (2014) explican que la jubilación y la entrega del “poder” de los líderes actuales en las empresas familiares a la generación sucesora suele ser un tema que genera desacuerdos (pág. 83-84). Aunque el sucesor esté listo para tomar el relevo generacional, “A menudo el fundador se resiste a planificar su sucesión porque ello lleva implícito ceder su poder de influencia en la marcha cotidiana del negocio” (Barroso & Barriuso, 2014, pág. 84).

Esto termina generando incomodidad a la generación sucesora, quien a la larga pierde interés en la gestión organizativa de la empresa y busca nuevos retos y metas por su cuenta. “La mayor longevidad y calidad de vida de la sociedad actual puede estar prolongando la permanencia en los cargos, si bien esto conlleva riesgos de pérdida de motivación e interés por parte de los potenciales sucesores” (Escribá-Esteve, 2019, pág. 17).

Mantener a la generación predecesora dentro del consejo familiar, escuchar sus consejos y tomarlos en cuenta para la toma de decisiones en el momento de la sucesión y después de

esta, puede generar la confianza y la tranquilidad de que no serán excluidos y que su empresa está en buenas manos.

### **5.5.7 Control de capital.**

Sobre el control del capital se plantea que:

“Las empresas familiares son más vulnerables a los problemas de auto-control, por ello, la autofinanciación es su fuente principal de capitales, manteniendo ratios de endeudamiento poco elevados”. (Barroso & Barriuso, 2014, pág. 83)

### **5.5.8 Denominación de sociedades de las empresas familiares.**

Las empresas familiares deben llegar a constituir una personalidad jurídica para la administración de acciones, poderes y obligaciones. Estas pueden llegar a constituirse como:

#### ***5.5.8.1 Para la compañía y compañía limitada.***

Según los Artículos 134 y 137 del Código de Comercio de Nicaragua, las compañías conforman su razón social con los nombres y apellidos de todos los socios o algunos de ellos, agregando las palabras “y compañía”, en caso que deseen limitar su responsabilidad por las obligaciones contraídas por la compañía, podrán agregar la palabra “limitada”. (Código de Comercio de Nicaragua, 1914)

#### ***5.5.8.2 Sociedad Anónima.***

De acuerdo al Artículo 201 del Código de Comercio de Nicaragua,

La sociedad anónima es una persona jurídica formada por la reunión de un fondo común, suministrado por accionistas responsables sólo hasta el monto de sus respectivas acciones, administrada por mandatarios revocables, y conocida por

la designación del objeto de la empresa. Se resalta la parte final del artículo 201, para señalar que la ley prevé que la razón social de las sociedades anónimas hace alusión al objeto de la empresa” (Código de Comercio de Nicaragua, 1914)

Ambas denominaciones de sociedad suelen tener diferencias en la gestión administrativas y la sucesión de socios. En la Sociedad Anónima, es necesario la creación de una Junta Directiva, conformada por los accionistas de la empresa. Las acciones son de fácil transferencia a terceras personas, y la salida o entrada de un socio no genera cambios en la gestión administrativa a menos que sea pactado. Mientras que en una Compañía o Compañía Limitada, todos los socios de la empresa son responsables de la administración a través de una Junta Directiva o una organizativa que se decida bajo contrato y esta sociedad puede ser disuelta por la renuncia o muerte de uno de los socios. Además, la inclusión de un nuevo socio debe de ser aprobada por todos los socios existentes y debe de incluir los nombres o apellidos de los socios en su nombre. (Código de Comercio de Nicaragua, 1914)

#### **5.5.9 Planificación de la sucesión familiar.**

Según Santandreu en su publicación número seis de Las Empresas Familiares (2015), recomienda que la planificación de la sucesión se debe de empezar a planificar:

(...) Cuando la empresa da muestras de tener bases sólidas y buenas perspectivas a largo plazo y existe el convencimiento razonable de que es más conveniente mantenerla en el seno de la familia, es entonces cuando se debe iniciar el proceso de la sucesión, ya que contará con más probabilidades de que la familia y el sucesor estén dispuestos a asumir el rol que les corresponderá en el futuro (Santandreu, 2005, pág. 21).

Además, Santandreu (2005, pág. 24) detalla una lista de pasos que la empresa debe de considerar en la planificación de la sucesión familiar:

- Confeccionar una lista de posibles candidatos.
- Contemplar en dicha lista profesionales no familiares a fin que compitan con los familiares.
- Crear una junta directiva que comprenda a sus familiares en la toma de decisiones colectivas.
- Estimular a los potenciales sucesores para que adquieran experiencias en otros negocios antes que ingresen en el propio.
- Fomentar el interés de sus familiares por el negocio, pero sin obligar a ninguno de ellos a ingresar al mismo.
- Facilitar a los posibles sucesores el aprendizaje de aquellos aspectos característicos del negocio.
- Construir colectivamente las reglas y políticas claves de su empresa a través de los Órganos de Gobierno y del Protocolo familiar.
- Imaginar un escenario en el que usted no esté por haberse retirado y empiece a construirlo.

Sobre el tiempo de planeación del proceso recomienda:

(...) El proceso de sucesión debería iniciarse al menos quince años antes de la previsible transmisión. Incluso algunos expertos afirman que debería comenzar cuando el posible sucesor cumple la edad de ocho o diez años, lo cual pone de manifiesto que el proceso resulta siempre lento y delicado. (Santandreu, 2005, pág. 21)

También nos dice que es importante tener en cuenta al momento de la sucesión familiar “contar con consejeros externos bien preparados profesionalmente, -que- ayuda tanto en la definición de las reglas, como a su implantación.” (Santandreu, 2005, pág. 46)

## **5.6 Protocolo familiar**

El protocolo familiar se puede definir según Santandreu como “(...) un acuerdo de voluntades consensuado y unánime, desarrollado entre los miembros de una familia y la empresa familiar que hace aconsejable la creación de un código de conducta que regula las relaciones entre ambas”. (Santandreu, 2005, pág. 24)

También, podemos definir el Protocolo Familiar como:

Un acuerdo marco (firmado por los integrantes de la familia) que regula las relaciones económicas y profesionales entre la familia, la propiedad y la empresa, con la finalidad de garantizar la continuidad y viabilidad de la empresa en manos de la familia a lo largo de sucesivas generaciones. (Barroso & Barriuso, 2014, pág. 86)

Según los autores Barroso y Barriuso (2014, pág. 87), estos plantean que los pasos que las empresas deben de seguir para la elaboración de un protocolo de sucesión generacional, son los siguientes:

- Misión y valores de la familia.
- Implantación, estructura, composición y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa: Consejo de Administración, Director General, Comité Ejecutivo, etc.
- Implantación, estructura, composición y funcionamiento de los órganos de gobierno de la familia.

- Criterios a seguir para evitar la confusión del patrimonio de la empresa con el patrimonio de la familia.
- Reglas y principios a seguir en la contratación, evaluación y remuneración de los familiares que trabajan en la empresa.
- Situación accionarial: distribución del capital y pautas a seguir en la transmisión y la valoración de las acciones o participaciones sociales de la empresa.
- Política de dividendos de la empresa.
- Papel y contribución de la familia a la comunidad social.
- Definición del código ético y de comportamiento a seguir tanto, por los miembros de la familia como por los miembros de la empresa.
- Promoción de actividades familiares extra-empresariales (reuniones periódicas, financiación de proyectos empresariales ajenos a la propia empresa familiar, programas de desarrollo para los sucesores, etc.).
- Normas de revisión del Protocolo para evitar que pierda vigencia.
- Sistemas de resolución de conflictos, como el arbitraje, y penalizaciones en caso de incumplimiento.

Los autores Camisón y Ríos (2014, pág. 37) en su catedra de la empresa familiar, proponen la preparación, redacción y formalización del Protocolo en 10 etapas:

1. Maduración de la decisión y contacto inicial con el consultor
2. Pre-Diagnóstico
3. Concienciación y captura de información
4. Elaboración del Informe de Diagnóstico
5. Discusión del Informe de Diagnóstico y negociación y adopción de acuerdos



6. Elaboración del Proyecto de Protocolo
7. Discusión del Proyecto de Protocolo
8. Cierre, formalización y firma del Protocolo
9. Ejecución del Protocolo
10. Aprovechamiento del éxito del Protocolo

### **5.7 Gobierno en la empresa familiar**

La primera generación, al momento de crear la empresa familiar, no toma en cuenta la constitución de un gobierno empresarial porque a primera instancia no es necesario. Pero a medida que la empresa crece y se involucra en su gestión la siguiente generación, surge la necesidad de crear una forma de gobierno que permita limitar los conflictos familiares y las tomas de decisiones financieras de la empresa.

El gobierno corporativo es,

Un conjunto de reglas y mecanismos que regulan las relaciones entre los propietarios, el consejo de administración y todos los demás involucrados, velando por una misma Visión y un conjunto de Valores que deben perdurar en el tiempo, asegurando el traspaso a generaciones futuras. (Plaza, 2020)

La creación y gestión de un gobierno corporativo se debe de realizar de acuerdo a las necesidades de la empresa. El gobierno corporativo se suele conformar, según Santandreu (2005, pág. 27) con la creación del consejo de familia, el consejo de administración y el comité de dirección:

- **El consejo de Familia**, es el órgano representativo de los intereses familiares que velará por la armonía entre éstos y los de la empresa familiar.

- **La Junta Directiva**, designado por la Junta General, es el máximo órgano de representación legal de la empresa familiar.
- **El Comité de Dirección**, está integrado por miembros de la familia o no, que están al frente de distintas funciones o áreas de la empresa familiar.

La buena gestión empresarial por la generación sucesora puede llegar a estar marcada por su relación y gestión del gobierno corporativo.

### 5.7.1 Creación de un consejo familiar.

Un consejo familiar esta conformados por miembros de la familia que están o no involucrados en el organigrama de la empresa, se crea con el objetivo de “trabajar por la unión de la familia y la preservación de sus valores” (Santandreu, 2005, pág. 30).

Además, este autor plantea que:

“El Consejo de Familia crea dichas reglas y vela por su cumplimiento, sancionando las desviaciones que puedan producirse con argumentos que, sin provocar rencores, logren que se corrijan las anomalías antes de que sus consecuencias sean graves” (Santandreu, 2005, pág. 31).

### 5.7.2 Creación de una Junta Directiva

Según Sandreau (2005, pag. 27) las razones para crear una junta directiva son:

- **Jurídicas.** Una empresa familiar constituida en sociedad anónima ha de contar, por imperativo legal, y una junta directiva.
- **De gestión.** La existencia de una junta directiva, no controlado por los miembros de la familia, ha resultado ser el elemento más eficaz para la supervivencia de muchas empresas familiares americanas.

También Sandreau (2005, pág. 29) explica que esta junta es el órgano idóneo para discutir los planes de los miembros de la familia solucionando sus problemas, al margen de la empresa. De no existir este órgano, esos problemas se trasladan y canalizan hacia la empresa con lo que su gestión se hace más difícil.

Además, Sandreau (2005, pág. 28) clasifica los tipos de juntas directivas según el tipo de influencia que estos tienen en las familias de la empresa:

- **La junta de poca influencia:** La mayoría de las decisiones las toma la familia antes de las reuniones de la junta.
- **La junta protege a la familia y a los accionistas:** Tiene la función de guardar los bienes de otras personas.
- **La junta desempeña un papel en la estrategia, en el control y en la contratación de altos ejecutivos:** La participación puede ser relativamente débil (guiar y asesorar) o relativamente fuerte o activa (determinar la estrategia y maximizar los beneficios)
- **La junta tiene un papel ejecutivo; es quien dirige la empresa:** Toman las decisiones más importantes y ejercen el control total de la empresa.

### 5.7.3 Las políticas familiares y empresariales.

El protocolo debe incluir “políticas que la familia adopta en torno a la administración de la empresa, vinculada a puntos críticos y específicos” (Camisón & Navarro, 2014, pág. 32)

Los autores Cesar Camison y Alejandro Ríos (2014, pág. 32), proponen 6 políticas en su catedra sobre la empresa familiar 6 políticas que un protocolo debe incluir:

- **Políticas familiares.** Incluyen, la cultura familiar, la planificación de la sucesión y el relevo en el liderazgo, el enfoque del trabajo compartido por la familia, su actitud ante la

formación, las pautas de gestión patrimonial que desea imprimir al negocio y al de propiedad familiar, y las disposiciones testamentarias y matrimoniales.

- **Políticas de gobierno.** Estas decisiones darán forma a los órganos de gobierno familiar y empresarial en los que se produzca el debate y la toma de decisiones.
- **Políticas de empleo.** La política de personal debe orientar la captación, compensación, promoción, motivación y asignación de puestos tanto a familiares como no familiares, para el trabajo individual y en equipo.
- **Políticas estratégicas.** Definen el enfoque estratégico que la familia desea imprimir a la empresa, tanto a la hora de decidir la forma de competir como su actitud ante el crecimiento, la diversificación y la internacionalización.
- **Políticas financieras.** Este apartado diseña las bases para la gestión financiera de la empresa, la conservación del control familiar del capital y la posible entrada de socios externos.
- **Ética empresarial.** El protocolo también puede contemplar pactos sobre la forma de ejercitar su concepto de responsabilidad social.

## 6. MARCO METODOLOGICO

El presente trabajo investigativo es de tipo no experimental – descriptivo. Durante la investigación se analizó el entorno empresarial y familiar de la familia Castillo Arias para lograr identificar los factores que influirán en la realización de un plan de recomendación ante un posible traspaso generacional desde la observación de los individuos sin influir en su entorno de familiar y de trabajo, luego se describieron y evaluaron las variables de investigación para emitir conclusiones desde la perspectiva del investigador.

Tabla 1 Variables de investigación y sus indicadores

Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
Familia	Integración generacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interés de los hijos en la gestión empresarial</li> </ul>	Entrevista y observación
	Dinámica familia-empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relaciones entre familiares en el ámbito laboral</li> </ul>	Entrevista y observación
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación entre los miembros de la familia</li> </ul>	Entrevista y observación
Empresa	Roles y responsabilidades en la gestión de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo de la familia en la empresa</li> </ul>	Entrevista y observación
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento de los procesos de la empresa</li> </ul>	Entrevista y observación
	Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación de la familia en las tomas de decisiones de la empresa</li> </ul>	Entrevista y observación
Propiedad	Traspaso generacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interés en realizar un traspaso generacional</li> </ul>	Entrevista y observación
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Visión propia dentro de la empresa a largo plazo</li> </ul>	Entrevista

### 6.1 Enfoque de la investigación

El enfoque del trabajo es cualitativo, el trabajo analizó a la familia Castillo Arias y su relación trabajo – familia, por el método de estudio de caso, donde se recolectó la información a través de entrevistas individuales y un proceso de observación para su posterior análisis mediante el método de triangulación de la información, para poder emitir recomendaciones ante un posible traspaso generacional.

### **6.1.1 Método de investigación**

El método de investigación que se empleó es el estudio de caso, ya que se realizó una sola investigación dentro de la empresa familiar Castillo Arias Cía. Ltda. Cada empresa familiar puede presentar problemáticas similares al momento de realizar un traspaso generacional, pero con síntomas, características y variables únicos en cada empresa. Por lo tanto, la recolección de información y hallazgos recolectados en la empresa Castillo Arias Cía. Ltda., pertenecen exclusivamente a esta empresa, y pueden ser tomadas o no, como referencias para otras empresas en estudio.

### **6.2 Técnicas de recolección de información**

En el presente trabajo investigativo se utilizaron las siguientes técnicas de información:

*Observación no participante (ver Anexo 1)*, donde se observó el entorno familiar y de trabajo de la familia Castillo Arias, desde una posición neutra, realizando un registro visual y escrito, sin influir, ni participar y sin emitir juicio personal en las actividades empresariales que se observaron.

*Entrevistas (ver Anexo 3)*, dado a que la familia es pequeña se optó por realizar entrevista para recolectar información entre cada miembro a través de una plática cercana y de confianza entre el miembro de la familia y el investigador. Durante la entrevista se buscaba recolectar información sobre visión de la empresa, visión personal del miembro en la empresa, involucramiento en la empresa, opciones y juicios personales sobre traspaso generacional, cultura organizacional, estructura organizativa, entre otros.

### 6.3 Análisis de datos

La información obtenida mediante la observación en la empresa (*ver Anexo 2*) y las entrevistas individuales de los familiares (*ver Anexo 4*) han pasado por un proceso de transcripción y análisis a través de la triangulación de datos entre las observaciones, entrevistas, completando la triangulación con la teoría recolectada sobre empresas familiares para su posterior análisis global y conclusiones.

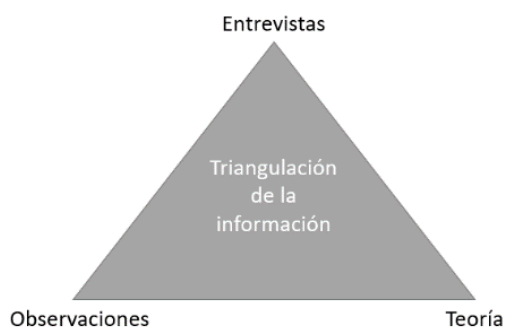


Figura 1 Método de triangulación de datos. Fuente propia

Con la triangulación y contrastación de la información se realizó la codificación y validación de las variables analizando los patrones de comportamiento de los miembros de la familia Castillo – Arias en el ámbito familiar-empresarial, también, se realizó la identificación y validación de los indicadores claves (*ver Anexo 5*) para el planteamiento de recomendaciones ante un posible traspaso generacional.

Tabla 2 Categorización de las variables

Categorías	Códigos
Integración generacional	IG
Dinámica familia-empresa	DFE
Roles y responsabilidades dentro de la empresa	RyR
Toma de decisiones	TD
Traspaso generacional	TG

## 7. DIAGNOSTICO

En el siguiente capítulo se analizará la empresa Castillo Arias Cía. Ltda. La recolección de datos se realizó a través de un proceso de observación y entrevistas a los miembros de la familia en estudio analizando las variables a través de la triangulación de la información. Los nombres de los familiares se han cambiado por protección de su privacidad.

Posteriormente se realizó un análisis de la familia y empresa con base al modelo de los tres círculos, tomando en cuenta los tres pilares de la empresa familiar: Familia, Propiedad y Empresa, ante un posible traspaso generacional.

### 7.1 Realidad de la empresa Castillo Arias Cía. Ltda.

La empresa Castillo Arias Cía. Ltda. Fue fundada por la familia Castillo Arias en el año 2010 como una importadora y distribuidora de productos ferreteros y spray en aerosol, esta empresa nace como una sub negocio del negocio principal de la familia, una ferretería fundada por el papá en los años 80's.

Papá y mamá, fundaron la empresa con sus ahorros y capital propio como una Compañía Limitada, siendo socios únicos con el 50% de las acciones cada uno, con poca experiencia en importación, pero siendo trabajadores y perseverantes han estado al frente de desarrollado la empresa hasta donde está el día de hoy.

#### 7.1.1 Integración generacional

La pareja tiene dos hijos, Mauricio de 27 años y María de 22 años, a los cuales se han dado responsabilidades en la empresa para aporten y aprendan el día a día del negocio.

*“Mi hijo mayor- hace sus cosas, los proveedores, cosas de contabilidad, pero ahora que está en otro trabajo nunca tiene tiempo para nada, llega a hacer y se va, no está en la jugada. –Mi*



*hija menor- ahora pasa más tiempo en la oficina, hace cosas, pero no la quiero presionar mucho, está terminando su carrera” –Papá*

*“Mi papa, es el tomador de decisiones principales y el gerente general. Mi mama, como encargada de supervisión de las operaciones, yo como encargado de trámites administrativos de la empresa, y mi hermana menor tiene un rol menor para actividades operarias” –Hijo mayor*

*“Siento que apporto a mantener la empresa, pero no hago más que roles menores” –Hija Menor*

El hijo mayor, ha estado involucrado en el negocio familiar desde adolescentes y es quien maneja los procesos administrativos y toma las decisiones financieras, contables y apoya a su papa en las tomas de decisiones estratégicas.

Una de las problemáticas observada es la mala relación del hijo mayor con su papá, influenciada por la decisión del hijo mayor de trabajar en una empresa trasnacional ya que considera que su participación dentro de la empresa es significativa pero también no es reconocida:

*“... no es reconocido mi trabajo como siento que debería de ser” –Hijo mayor*

Siendo su otro trabajo su prioridad, actualmente tiene poca presencia en la empresa y se ha desvinculado de las actividades operativas, además, argumenta que su relación con el resto de la familia se ha fragmentado debido a las problemáticas con la empresa y se limita a hablar con ellos de temas ligados esta, lo que genera mucha tensión y desconfianza por parte de los padres.

*“-Mi hermano- hace las cosas y se va, no está muy involucrado en el día a día...” –Hija menor*

*“...con –mi hijo mayor- llega hablamos de los números, pedidos, cosas que hay que hacer, ya cosas personales no le gusta hablar, lo aleja a uno y solo me dice tema puntuales de la empresa” –Papá*

*“Básicamente todo lo que conversamos a nivel familiar tiene que ver con la empresa, son pocos los momentos que se comparten como familia dejando de fuera los temas laborales” –Hijo mayor*

La hija menor de 22 años, era una niña durante la fundación de la empresa, por lo tanto, nunca se le exigió que estuviera presente en el día a día hasta que cumplió la mayoría de edad y actualmente no tiene muchas participaciones dentro del negocio.

*“Siento que aporto a mantener la empresa, pero no hago más que roles menores, o sea no veo la parte de logística y venta...” –Hija menor*

*“Mi papá me mimó mucho y me quiere consentir... Mi mamá sí me hace trabajar” –Hija menor*

### **7.1.2 Roles y responsabilidades**

Todos los miembros de la familia participan en las actividades de la empresa, pero carecen de una descripción de trabajo clara y delimitada. Una de las problemáticas que se observó es la falta de delimitación de roles de trabajo causa una superposición de liderazgo que afecta el desempeño de la empresa y de sus trabajadores.

*“Si, no hay una línea delimitada de responsabilidades, hay dos voces de mando y en ocasiones las voces de mando no coinciden y chocan y los trabajadores no realizan bien sus labores” –Hijo mayor*

*“...Se superponen los roles sobre todo entre mi papá y mi mamá. Si afecta el desempeño y clima laboral de los trabajadores ...” –Hija menor*

*“...Cada quien sabe lo que tiene que hacer, pero esto es un negocio familiar al final todos hacemos de todo y todos nos tenemos que ayudar para hacer las cosas” –Papá*

El papá es gerente fundador y líder de la empresa y la familia, suele tener la última palabra en todas las decisiones, es abnegado al trabajo y ha sacado adelante la empresa familiar en los últimos años con su experiencia y conocimientos del rubro.

*“Soy el gerente general, administrador, el que ve las rutas, los vendedores, hago de todo” -Papá*

El hijo mayor, aunque no labora de forma directa en la empresa desarrolla el cargo de gerente administrativo, además es el encargado de las estrategias de contabilidad, impuestos y negociación con los proveedores internacional, además asesora a los padres con su capital y propiedad. Sin embargo, considera que los roles no están correctamente delimitados.

*“... podrían estar aún mejor delimitados y conversados para que así nadie sienta que es menos o más en sus labores.” –Hijo mayor*

El papá posee un liderazgo autoritario, mal carácter y carece de buenas habilidades comunicativas, lo cual causa quejas de parte de los trabajadores y su familia, ya que constantemente los trabajadores se quejan -con la mamá y el hijo mayor- por su mal carácter y regaños constantes lo que genera una cultura de tensión entre los trabajadores.

Según los autores Barroso y Barriuso plantean que “la cultura dentro del entorno de trabajo de una empresa familiar está basada en la ética, las normas y los valores presentes en una familia” (Barroso & Barriuso, 2014, pág. 79).

La mamá, por el otro lado es una persona bastante pasiva, tolerante y atenta a las personas, pero según el papá, ella no es muy buena para los negocios, por lo tanto, es la encargada del personal y de las operaciones de la empresa, como sacar pedidos, facturación, revisión de

documentos. Ella siente que no manda en la empresa, ni tiene voz ni poder de decisión, por lo cual, le deja sin más ni menos la batuta y el poder total de las decisiones al papá.

*“Mi papa, él es un líder inasertivo, imprudente y confrontativo” –Hijo mayor*

*“A veces doy una orden luego la –mamá- da otra orden y los trabajadores terminan haciendo nada, lo mismo pasa con –mi hijo mayor-, ya les he dicho que es a mí a quien le tienen que hacer caso” -Papá*

*“Mi papa. Él quiere que todo lo hagan con rapidez, pero para ya, es impulsivo, perseverante, tiene mal carácter, mi mama es más comprensiva, analítica y tolerante” –Hija menor*

La hermana menor no posee un rol específico y no tiene muchas participaciones dentro del negocio, se le asignan tareas menores para incluirla en los procesos administrativos.

*“...Yo, apporto en lo que me digan y si puedo aprender algo nuevo, no hay falla” –Hija menor*

### **7.1.3 Dinámica familia – empresa**

En la familia Castillo Arias, además de la superposición de roles, se pudo observar una marca superposición de temas familiares y empresariales, que son traído y discutidos en el ambiente laboral, en muchas de las ocasiones en presencia de los trabajadores.

Según los autores Camisón y Navarro los conflictos familiares son un resto en la gestión de las empresas familiares, principalmente por la falta de separación entre la familia y la empresa.

El conflicto es algo consustancial a toda organización y a las relaciones humanas, y la empresa familiar no es una excepción (...) Si bien tiene su punto diferencial porque a los clásicos conflictos que surgen en las sociedades sean o no familiares las empresas familiares agregan las dificultades para trazar los límites entre familia y empresa. (Camisón & Navarro, 2014, pág. 12)

El autor Santandreu nos dice que “muchas de las frustraciones, dificultades, malos entendidos y confusiones que se producen en la empresa familiar tienen sus raíces en los hábitos de la familia” (Santandreu, 2005, pág. 5).

La empresa Castillo Arias no tienen establecido un mecanismo para la toma de decisiones empresariales en conjunto, por lo tanto, los temas, las problemáticas y las emociones familiares se mezclan con el trabajo, nublando el juicio empresarial y llegando a afectar el desempeño del negocio. Además, se pudo observar que la comunicación que tienen como familia es casi nula, o simplemente reducida a temas empresariales. Es evidente el deterioro de las relaciones familiares, mayoritariamente entre el papá y el hijo mayor.

*“Básicamente todo lo que conversamos a nivel familiar tiene que ver con la empresa, son pocos los momentos que se comparten como familia dejando de fuera los temas laborales” –Hijo mayor*

*“... En el trabajo y en la casa se habla de trabajo. Entre los mis padres se hablan cosas de la casa en la oficina...” –Hija menor*

*“No compartimos tanto como familia, pasamos más tiempo en el negocio” –Papá*

La empresa no tiene reglas claras, ni un manual de normas o conducta, tampoco una cultura organizacional desarrollada, esto genera que muchos temas familiares sean traídos al ambiente laboral por los padres, siendo las disputas familiares son constantes y generan un ambiente laboral tormentoso.

*“Pues a veces –la mamá- se pone a estar peleando con uno en la tienda y llega de mal humor y pone de mal humor a uno, a mí no me gusta eso que los trabajadores se estén dando cuenta de los problemas de uno” -Papá*

*“No me gusta cuando mis padres hablan de problemas de la casa en las oficinas, mi papa cree que los trabajadores son sus amigos, (tono de indignación y enojo) sale a tomar con ellos y eso no está bien” –Hija menor*

*“... los colaboradores se ven envueltos en confrontaciones familiares en las cuales ellos no tienen que intervenir y provocan climas tóxicos” –Hijo mayor*

Esto es observable cuando el hijo mayor suele expresarse mal del papá delante de los trabajadores y suele minimizar sus decisiones delante de ellos, lo que genera un ambiente tenso de trabajo para los trabajadores, siendo su comportamiento contraproducente. Además, demuestra no tener una relación fraternal con sus padres, calificando su relación como meramente laboral y profesa tener planes a corto plazo de irse a vivir fuera del país, algo que no es de agrado del papá, sin embargo, el hijo mayor es más respetado por tener mejores habilidades comunicativas y mejor liderazgo con los trabajadores.

*“... -mi hijo mayor- cree que por tener una maestría ya lo sabe todo, no está presente, tiene otro trabajo ... Entonces, deja todo botado, no quiere estar, no le gusta estar, tiene que estar en el día a día para que sepa cómo funcionan las cosas...” -Papá*

*“se ha logrado separar ambas cosas y eso ha permitido que se trabaje mejor (pausa silenciosa) pero ha se ha sacrificado la parte familiar” –Hijo mayor*

#### **7.1.4 Toma de decisiones**

Una problemática visible es la falta de órganos de gobierno y de un proceso formal para la toma de decisiones de la empresa. Por lo tanto, no todos los miembros de la familia son escuchados o participan en las tomas de decisiones, generando diferencias, enojos y re celos, entre unos y otros por las diferentes perspectivas empresariales que tienen o porque sus ideas no son escuchadas.

Santandreu expresa que una mala comunicación, puede desencadenar en problemáticas en la toma de decisiones y la falta de trabajo en conjunto para la resolución de problemas y conflictos empresariales.

Los problemas que se originan por la falta de comunicación, los conflictos emocionales, los rencores y sentimientos negativos entre los integrantes de la familia nunca se resuelven; siempre están latentes, lo cual impiden una comunicación eficaz entre ellos. El resultado es la falta de trabajo en equipo y la irresolución de problemas que conducen al aislamiento. (Santandreu, 2005, pág. 45)

En la empresa Castillo Arias, el papá suele tener la última palabra y el poder de decisión sobre todos los temas operativos, estratégicos y financieros; en los cuales involucra constantemente al hijo mayor y a la mamá en temas operativos. El papá muchas veces hace caso omiso a las problemáticas planteadas por la mamá, quien esta día a día con los trabajadores de la empresa y el hijo mayor quien suele aportar ideas para la agilización de los procesos empresariales y el crecimiento de la empresa, causando indiferencia y enojo de parte de estos, y una acumulación de problemas que el papá no llega a resolver.

*“Hay muchos trámites que requieren seguir un protocolo y el tomador de decisiones principal carece de las habilidades para cumplir con estas tareas” –Hijo mayor*

Santandreu (2005, pág. 44) expresa que los asuntos familiares suelen contaminar el proceso de decisiones importantes, además, los padres suelen exigirles a los hijos estar presentes sin considerar si son idóneas para el cargo asignados o si tienen algún interés en formar parte de la empresa.

Se observó una notable co-dependencia de los padres hacia el hijo mayor para que les pueda explicar o traducir términos técnicos administrativos y estratégicos, documentos de

relevancia, documentos importantes de financiero y abogados, correos de proveedores, para poder tomar decisiones.

*“No, no tenemos una junta en sí, a veces nos reunimos y hablamos sobre las decisiones que se van a tomar, consulto y al final yo decido que vamos a hacer” -Papá*

*“No tenemos un órgano de gobierno, sin embargo, se toman las decisiones de forma informales donde las tres figuras principales de la familia discuten que hacer, no hay agenda, protocolo o seguimiento” –Hijo mayor*

*“Mi papa y mi hermano se hacen cargo de la parte estratégica, mi mama es la de la parte logística” –Hija menor*

### **7.1.5 Interés en un traspaso generacional**

Los padres demuestran interés en ceder la gestión de la empresa por cansancio y enfermedad, pero al mismo tiempo desconfían de las habilidades de sus hijos y de sus intenciones con la empresa y el manejo del capital de esta. Aunque momentáneamente ambos hijos demuestran total desinterés por hacerse cargo de la empresa de la familia.

*“... si me quiero retirar, ya estoy cansado, quiero hacer otras cosas, pero no confío, estoy chavalos no están listos y después me van a dejar botado el negocio” –Papá*

*“Eso, que mis hijos no están listos, -la mama- no se sabe nada de la empresa, ya quisiera que quieran hacer lo que yo hago y así ya salirme, ya estoy cansado” –Papá*

*“Ya estoy viejo y necesito descansar, pero necesito que la empresa siga, quiero solo estar viendo, supervisando que todo esté bien mientras la empresa siga haciendo dinero” -Papá*

El hijo mayor, si bien es el que ha estado presente en la empresa a través de los años y aporta sus conocimientos, no considera su trabajo en la empresa familiar su labor principal,



además posee una evidente mala relación con sus padres, por lo tanto, estos desconfían de él y de sus habilidades para sacar adelante la empresa.

Además, este expresa constantemente no querer ser el sucesor de su papá y no desea tener más responsabilidades dentro de la empresa. Cuando se le consultó al hijo mayor sobre si está listo para tener un rol de mayor relevancia dentro de la empresa, su respuesta fue:

*“Si, (pausa pensativa) pero no lo quiero” –Hijo mayor*

La hija menor, no tiene mucha noción de los procesos de la empresa, pero si muchas ganas de aportar y apoyar a sus padres y demuestra muchos deseos de poder desarrollar su carrera fuera de la empresa familiar.

*“... Creo que mi papa le dejaría la empresa a mi hermano no a mí. Quiero ayudar a mis padres, pero no sé hasta qué punto porque también quiero hacer cosas de mi carrera” –Hija menor*

“La realización de un sueño compartido, la planificación del retiro de los mayores y su tarea como de mentor de los más jóvenes, darán como resultado un excelente cambio generacional y la creación de un nuevo liderazgo” (Santandreu, 2005, pág. 22)

Actualmente la empresa no poseen un plan de traspaso generacional, lo cual a largo plazo puede llegar a causar un problema de gestión en la empresa y propiedad de la familia, sin embargo todas las partes tienen una visión a largo plazo de la empresa, les interesa y se preocupan por sus sustentabilidad en el tiempo y han mostrado interés en crear un plan y saber cuáles son los próximos pasos que pueden llegar a hacer un traspaso que le de tranquilidad a los padres y le dé más responsabilidades pero que le permita desarrollar su carrera profesional a los hijos.

*“Que la empresa sea un fuerte importador de productos ferreteros” –Hijo mayor*

*“No me veo trabajando para la empresa de aquí a dos años. Lo que veo es que si me puedo involucrar es en el capital de la familia y trabajarlo como un holding” –Hijo mayor*

*“Quiero ser parte fundamental de la empresa y me gustaría ayudarles en lo que pueda” –  
Hija menor*

*“... necesito que la empresa siga, quiero solo estar viendo, supervisando que todo esté bien mientras la empresa siga haciendo dinero” –Papá*

## 7.2 Análisis de la familia Castillo Arias por el método de los tres círculos

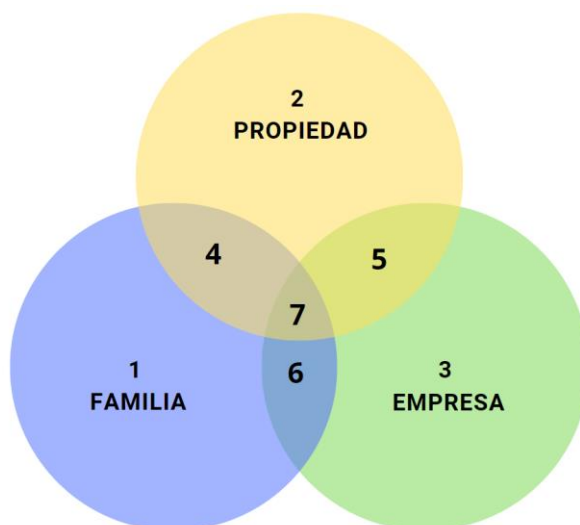
**Tabla 3. Análisis de la familia Castillo Arias por el método de los tres círculos**

Variables	Familia Castillo Arias			
	Papá	Hijo mayor	Hija menor	Mamá
<b>Familia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconfianza hacia sus hijos (sobre todo el hijo mayor).</li> <li>• Considera a sus hijos para su sucesión generacional.</li> <li>• Limita su relación con su hijo mayor a temas del negocio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mala comunicación con sus padres.</li> <li>• Arrogante respecto a su profesionalización.</li> <li>• Dice no querer suceder la empresa familiar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muy consentida por su papá.</li> <li>• Desea apoyar en la empresa, pero no tener mucha responsabilidad sobre esta.</li> <li>• No le gusta no poder compartir con la familia sin tocar temas del negocio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buenas relaciones con ambos hijos.</li> </ul>

<b>Negocio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundador de la empresa.</li> <li>• Posee un liderazgo autoritario.</li> <li>• Se cree indispensable para la gestión de la empresa.</li> <li>• No considera una persona externa para una sucesión de la gestión de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sabe todos los procesos de la empresa.</li> <li>• Toma las decisiones estratégicas junto a su papá.</li> <li>• No está presente en el día a día, tiene otro trabajo y "prioridades".</li> <li>• Dispute el liderazgo de las decisiones constantemente con el papá.</li> <li>• Considera a un externo para la gestión administrativa de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza trabajo administrativo.</li> <li>• No tiene mucha noción de los procesos internos de la empresa.</li> <li>• Desea aportar a la empresa sin que la limite a desarrollar su carrera profesional fuera de esta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miembro fundador de la empresa.</li> <li>• Realiza trabajo operativo.</li> <li>• Maneja las relaciones con el personal de la empresa.</li> <li>• Dice no tener liderazgo ni voz dentro del negocio.</li> </ul>
<b>Propiedad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee el 50% de las acciones.</li> <li>• No tiene claro qué tipo de sucesión desea realizarles a sus hijos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No posee acciones dentro de la empresa.</li> <li>• Desea que su papa lo incluya en la junta de accionistas de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No posee acciones dentro de la empresa.</li> <li>• Desea tener acciones pero no responsabilidad dentro de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee el 50% de las acciones.</li> <li>• Segunda las decisiones de su esposo.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desea diversificar la propiedad y realizar inversiones.</li> </ul>		
--	--	---	--	--

A partir del cuadro anterior se ha analizado el comportamiento e involucramiento de cada integrante de la familia Castillo Arias desde una perspectiva de los métodos de los tres círculos (Familia – Negocio – Propiedad). Con esta información colocamos a la familia en el esquema de los tres círculos en los siguientes grupos:



*Ilustración 3 Agrupamiento de la familia Castillo Arias por el método de los tres círculos*

Papá y Mamá, están ubicados en el **grupo 7**, miembros de la familia, que son propietarios y trabajan en la empresa.

Ambos hijos están ubicados en el **grupo 6**, miembros de la familia, que no son propietarios y trabajan en la empresa.

A nivel general, podemos analizar que existe una mala comunicación entre todos los miembros de la familia tanto a nivel familiar como empresarial. La familia gira alrededor del

negocio y al no tener un espacio único dedicado para los temas empresariales y tomas de decisiones en conjunto, este tema se entre mezclan con los temas familiares y viceversa, no pudiendo definir sus roles y liderazgo dentro de la empresa, generando tensión con los trabajadores externos a la familia, entorpeciendo el clima laboral y crecimiento empresarial. Además de una renuncia de los hijos a ser sucesor de la empresa y la falta de un plan de retiro parámetros para escoger un sucesor de parte de los padres.

### 7.3 Análisis de la empresa Castillo Arias Cía. Ltda. Por el método de los tres círculos

La empresa está constituida como una compañía limitada y actualmente está conformada por 8 personas que laboran dentro de la empresa, donde los miembros de la familia Castillo Arias ocupan los siguientes puestos:

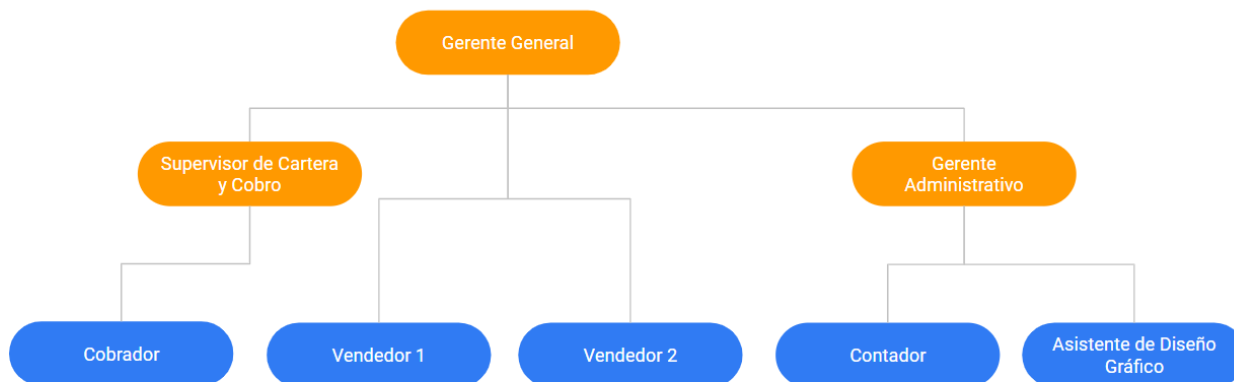


Ilustración 4: Organigrama de la empresa Castillo Arias. Fuente propia.

**Padre y fundador:** Gerente general

**Mamá:** Supervisor de cartera y cobro

**Hijo mayor:** Gerente Administrativo

**Hija menor:** Sin rol dentro de la empresa

Podemos analizar el comportamiento de la empresa Castillo Arias Cía. Ltda. De acuerdo al método de los tres círculos en el siguiente cuadro:

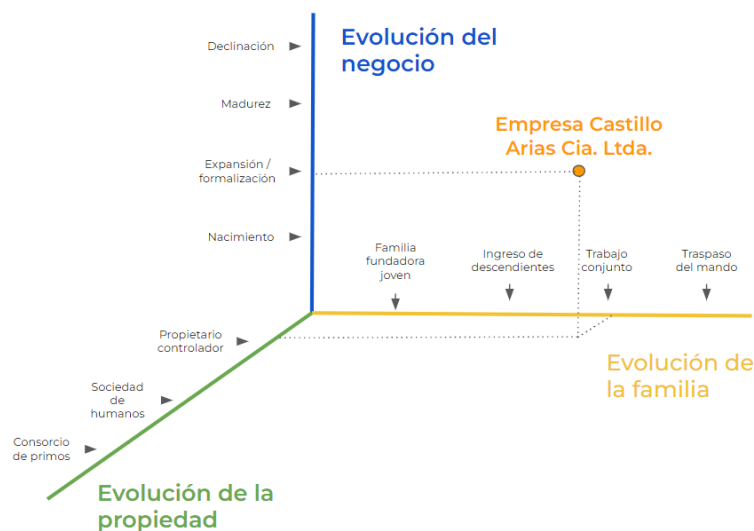
**Tabla 4. Análisis de la empresa Castillo Arias por el método de los tres círculos**

Variables	Familia Castillo Arias	
	Observaciones positivas	Observaciones negativas:
<b>Familia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Familia persistente y abnegada al trabajo.</li> <li>• Involucramiento de los hijos en los negocios familiares.</li> <li>• Formación académica universitaria de los hijos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconfianza de parte de los padres hacia los hijos.</li> <li>• Mala comunicación con los miembros de la familia.</li> <li>• Reuniones familiares pocos frecuentes.</li> <li>• Temas del negocio involucrados en los espacios de recreación familiar.</li> <li>• Mala relación familiar percibida por los trabajadores.</li> </ul>
<b>Negocio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación de toda la familia en la gestión de la empresa.</li> <li>• Análisis y estrategia para las decisiones operativas de la empresa.</li> <li>• La empresa está en un proceso de profesionalización y modernización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay una visión compartida de la empresa.</li> <li>• No hay una adecuada delegación de poder.</li> <li>• Toma de decisiones centralizada.</li> <li>• Roles dentro de la empresa no delimitados.</li> <li>• Clara superposición de liderazgo.</li> <li>• Resistencia al cambio de parte de los padres.</li> <li>• Resistencia a elegir una persona externa a la familia en un puesto directivo de parte de los padres e hija menor.</li> <li>• No hay un plan de sucesión de gestión.</li> <li>• No hay un plan de retiro para los padres.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>No existe un gobierno ni consejo empresarial.</li> </ul>
<b>Propiedad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los socios (mamá y papá) tienen el 50% de las acciones cada uno y no existe conflicto entre ellos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Constitución de la empresa como una compañía limitada.</li> <li>No existe un plan de sucesión.</li> <li>Los hijos no son socios, ni tienen acciones dentro de la empresa.</li> <li>Renuencia a la aceptación de capital externo a la de la empresa o familia.</li> </ul>

Con la información recolectada en este cuadro, podemos visualizar a la empresa Castillo Arias Cía. Ltda. A través del modelo evolutivo tridimensional, el cual nos permite conocer la etapa en la que se encuentra la empresa en cada uno de sus ejes. En el eje familia, la empresa está en una transición donde los hijos están empezando a ser parte de las tomas de decisiones estratégicas y a pesar de las diferencias, ambos buscan tener un rol dentro de la gestión empresarial, la empresa está en búsqueda de una colaboración conjunto y en armonía entre padres e hijos, lo que los coloca en este eje entre la etapa de **trabajo conjunto**. El trabajo y dedicación de los padres, el aporte de nuevos conocimientos de parte de los hijos y la búsqueda de profesionalización de la empresa, la colocan en el eje del negocio en una etapa de **crecimiento**. Sin embargo, los hijos aun no tienen acciones dentro de la empresa y no llegan a tener la palabra final en la toma de decisiones financieras y de gran relevancia en la gestión del día a día, el papá tiene la última palabra y es el propietario, director y gerente

general, por lo tanto, en el eje de propiedad, esta se encuentra en el primer bloque, el de **propietario – controlador**.



*Ilustración 5 Posicionamiento de la empresa Castillo Arias Cía. Ltda. en el Modelo Evolutivo Tridimensional*

## 7.4 Análisis de los miembros de la familia Castillo Arias ante un posible traspaso generacional

Para tener una visión de la preparación de cada miembro de la familia para un futuro traspaso generacional, a partir del análisis de la familia a través del método de los tres círculos, se han tomado 6 variables consideradas relevantes y puntuado a cada miembro según su involucramiento, participación y visión de cada miembro dentro de la gestión empresarial:

Cuadro de posición de los miembros de la familia Castillo Arias ante un posible traspaso generacional:

*Tabla 5. Análisis de las variables para un traspaso generacional*

Variables	Papá	Mamá	Hija menor	Hijo mayor
Participación en la toma de decisiones de la empresa	5	1	1	5



Involucramiento en la gestión empresarial	5	3	2	5
Conocimientos de los procesos de la empresa	5	3	2	5
Buenas relaciones con la familia	2	3	4	2
Visión propia dentro de la empresa a largo plazo	5	5	2	3
Interés en realizar un traspaso generacional	3	4	2	4

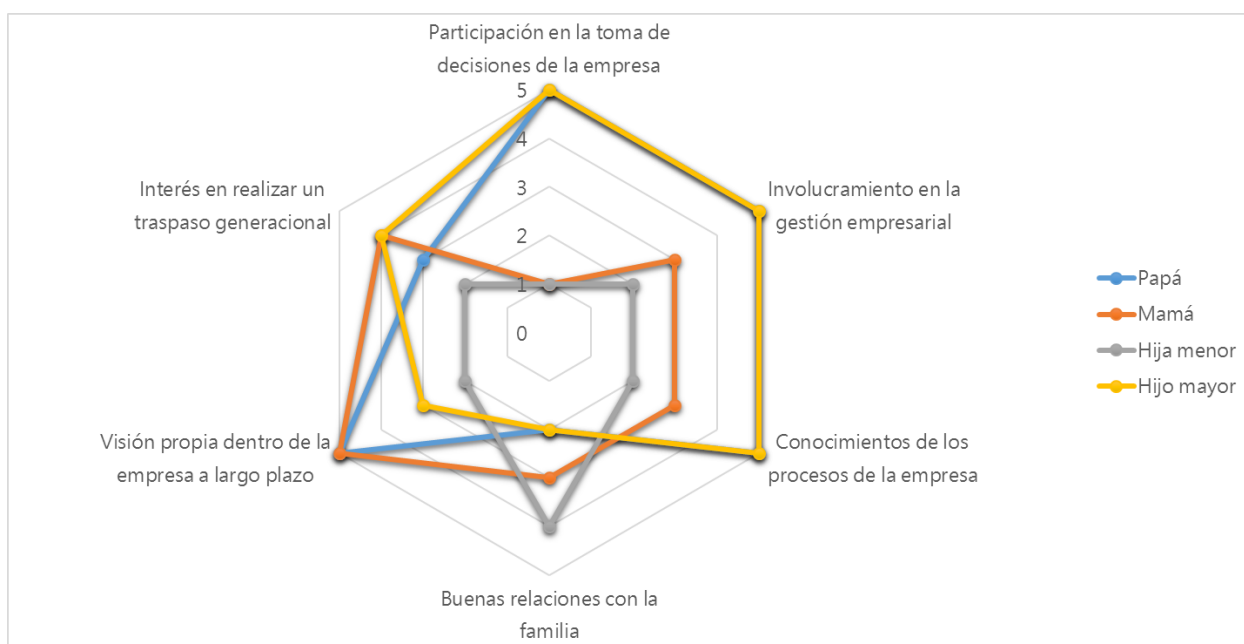


Gráfico 1. Análisis de las variables de traspaso generacional en la familia Castillo Arias

Como podemos observar luego del papá, quien además de ser el fundador, director y gerente general de la empresa, el hijo mayor predomina en conocimientos e involucramiento en la gestión de la empresa, sin embargo, carece de visión propia dentro del negocio familiar y de buenas relaciones con su familia, lo cual puede llegar a entorpecer un traspaso generacional de mutuo acuerdo por la falta de confianza entre sus papas y el. Aunque en conjunto podrían llegar a realizar un traspaso a una persona externa a la familia.

La mamá, siendo también miembro fundador está involucrada en el día a día del negocio, sabe los procesos operativos, pero carece de voto para la toma de decisiones y no se involucra

en la dirección del negocio, sin embargo, con el empoderamiento y el involucramiento de ella dentro de la dirección puede llegar a recibir un traspaso transitorio de su esposo antes de heredarle la empresa a la segunda generación.

La hija menor, carece de involucramiento y conocimientos, esta joven y recién egresada y tiene buenas relaciones con todos los miembros de la familia, con más responsabilidades dentro de la empresa puede llegar a obtener un rol de relevancia y ser la sucesora de sus padres a largo plazo.

A través de este análisis se puede concluir que la necesidad de un plan de sucesión es evidente, además de la necesidad de las creaciones de consejos familiares y administrativos que involucren a los miembros de la familia y los preparen para poder tomar decisiones individuales y en conjunto con una visión compartida de la empresa.

Con la identificación de los aspectos negativos y oportunidades de mejora realizados para la empresa Castillo Arias Cía. Ltda. Podemos plantear un plan de sucesión de mutuo acuerdo para la empresa.

## 8. PLAN DE TRASPASO GENERACIONAL

Es observable en el diagnóstico realizado en la empresa Castillo Arias Cía. Ltda. que la familia presenta problemas los tres sub sistema: Familia, Empresas y Propiedad (*ver tablas 3 y 4*), como mala comunicación, ausencia de una visión empresarial compartida, falta de órganos de gobierno, desmotivación, algunos miembros con poca participación, resistencia al cambio y falta de confianza de los padres hacia los hijos.

Por lo tanto, es necesario un plan de traspaso generacional que les ayude a reducir cada uno de los problemas planteados en pro del crecimiento y la organización de la empresa. Hay que tomar en cuenta que el traspaso generacional no será inmediato, la empresa tiene que pasar por una etapa de profesionalización y formalización para poder llegar a elegir un sucesor por mutuo acuerdo y que se adecue a las necesidades de la empresa.

El plan de traspaso generacional para la empresa Castillo Arias Cía. Ltda. Se dividirá en 3 etapas:

- Familia: Implementación de un consejo familiar
- Empresa: Implementación de órganos de gobierno
- Propiedad: Constitución del protocolo familiar

Para luego poder llegar a la elección de un sucesor para la gestión de la empresa.

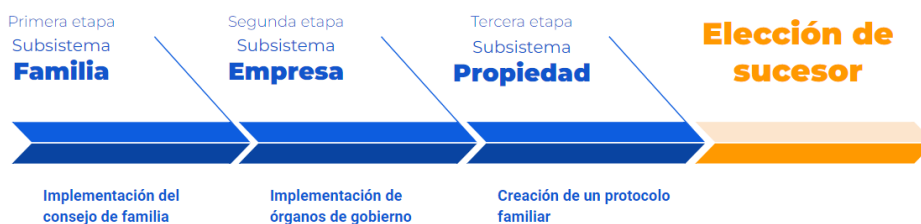


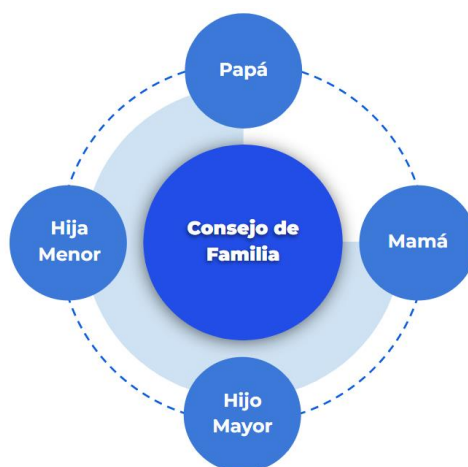
Gráfico 2. Diagrama de traspaso generacional de la empresa Castillo Arias Cía. Ltda. Fuente propia.

### 8.1 Primera etapa: Implementación de un consejo familiar

En esta etapa la creación e implementación de un consejo de familia aportará a la falta de comunicación y separación de los temas familia - empresa.

“El consejo de Familia es el órgano representativo de los intereses familiares que velará por la armonía entre éstos y los de la empresa familiar” (Santandreu, 2005, pág. 27).

El consejo de familia estaría conformado por los 4 miembros de la familia Castillo Arias, los dos propietarios y padres: Mamá y Papá; y los dos hijos.



*Gráfico 3. Propuesta de Consejo de Familia para la empresa Castillo Arias Cía. Ltda. Fuente propia.*

Para la creación y continuidad del consejo, la familia debería de tomar en cuenta los siguientes aspectos:

1. Creación de una visión empresarial conjunta
2. Creación de misión y valores empresariales que se reflejen en la familia
3. Pactar reuniones a conveniencia de todos los familiares y de los temas a tratar: semanal, quincenal, mensual.
4. Llevar una agenda del tema a abordar en familia y tomar decisiones en conjuntos.
5. Realizar informes de las reuniones y lo acordado y abordado en cada una.

El consejo de familia debe de estar presidido por un miembro que tenga el conocimiento de la empresa y buenas relaciones con todos los miembros del consejo. Este puede ser electo por votación y consideraciones de todos los miembros para que haya compromiso y armonía en cada reunión del consejo.

Además, a través de un Consejo de Familia se pueden considerar próximas inversiones y negocios que involucren a la familia, así como, las políticas familiares que se desean implementar e incluir en un Protocolo Familiar, como el establecimiento de las condiciones de entrada y salidas de la familia en el consejo y órganos de gobierno de la empresa, así como, el ingreso de otros miembros de la familia (como esposas, hijos, primos, tíos) a este consejo.

## 8.2 Segunda etapa: Implementación de órganos de gobierno

Actualmente, las decisiones de la empresa se toman entre padres e hijo mayor de manera informal y bajo autoritarismo, es decir, sin votaciones y con el padre teniendo la última palabra. La creación de un consejo administrativo y una junta directiva aportara a formar procesos para la toma de decisiones formales.



Gráfico 4. Propuesta de implementación de órganos de gobierno para la empresa Castillo Arias Cía. Ltda. Fuente propia.

### 8.2.1 Junta de accionistas

La constitución legal de la empresa es Compañía Limitada, donde actualmente cada padre posee el 50% de acciones en la compañía, siendo los únicos socios y accionistas de estas.

Aunque actualmente existen dos únicos socios, la implementación de una junta de accionista es necesaria para equilibrar el control y poder de las decisiones tomadas para el manejo de las gestiones de razón social y representación ante las instituciones de gobierno, además de aportar organización y formalidad a la empresa.

Además, este tipo de juntas, son de utilidad al momento de traspasar acciones o heredar la propiedad a los hijos, o en otro caso, cambie la constitución de la empresa a Sociedad Anónima y se acepten nuevos accionistas o se vendan acciones fuera del círculo familiar, estos deberán a formar parte de esta junta constituida y a tener voto en las tomas de decisiones a través de juntas ordinarias (o extraordinarias) abordando temas precisos y relevantes respecto a la propiedad, la gestión social, futuras inversiones o nuevos negocios, dejando de un lado las problemáticas menos relevantes como la familia y la administración del negocio.

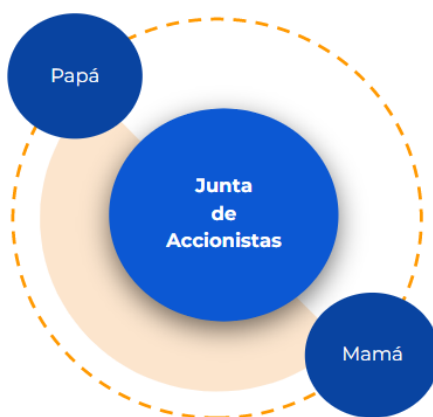


Gráfico 5. Propuesta de Junta de Accionista para la empresa Castillo Arias Cía. Ltda. Fuente propia.

### **8.2.2 Implementación de un consejo de administración básico**

Actualmente, las decisiones de la empresa se toman entre padres y el hijo mayor generalmente en un ambiente informal y bajo autoritarismo, es decir, sin votaciones y con el padre teniendo la última palabra. La creación de un consejo de administración aportara a la toma de decisiones en conjunto, delimitar roles y mantener las relaciones con respeto y cordialidad.

El consejo de administración “puede estar integrado por miembros de la familia o no, que están al frente de distintas funciones o áreas de la empresa familiar” (Santandreu, 2005, pág. 27).

El consejo de administración de la familia Castillo Arias podría estar conformada por los miembros de la familia que tienen más involucramiento en la gestión empresarial y manejan los procesos de la empresa. Debido a la estructura actual de la empresa con el papá fungiendo como Gerente General de la empresa y el hijo mayor, como gerente administrativo, para la toma de decisiones estratégicas, relevantes y ejecutivas, ambos familiares, se puede considerar incluir a la persona a cargo de la contabilidad de la empresa en rol de guía o asesora para tener una perspectiva neutra al momento de las tomas de decisiones. Además, este tipo de consejo suele ser el encargo de la contratación de los altos ejecutivos de la empresa, en un posible caso que el papá desee traspasa su rol de Gerente general, este

consejo puede aportar en la elección de un nuevo Gerente general externo a la familia, inclusive.

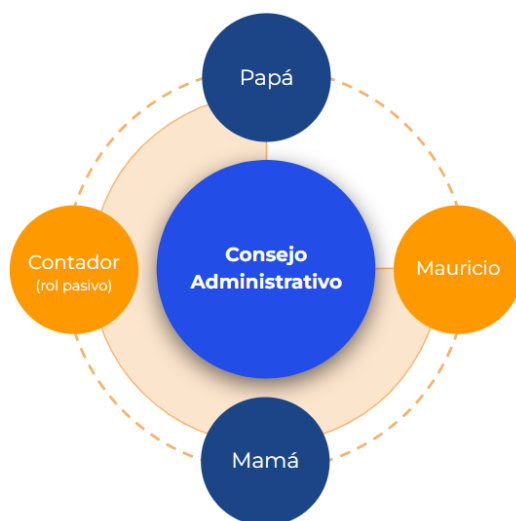


Gráfico 6. Propuesta de Junta Directiva para la empresa Castillo Arias Cía. Ltda. Fuente propia.

### 8.3 Tercera etapa: Constitución de un Protocolo Familiar

La constitución de un protocolo familiar es de necesidad para tener claros las políticas que la familia implementara entorno a la administración de la empresa y la propiedad, llegando a considerando incluso que los hijos no sucedan la gestión de estos, pero si la propiedad, viceversa o que no sucedan ninguna de las dos.

Para la creación del protocolo, la empresa y familia debe de pasar por un proceso de observación y diagnostico (planteados previamente) que le permite al asesor identificar los puntos de mejora y un planteamiento de las políticas familiares, de gobernanza, estratégicas, financieras y de ética empresarial.

Para la elaboración del Protocolo familiar de la familia Castillo Arias se tomaran como guía lo pasos propuestos por los autores Barroso y Barriuso en su publicación “Las Empresas Familiares” (Barroso & Barriuso, 2014):



1. Creación conjunta de la visión, misión y valores de la familia.

2. Creación de la estructura y funcionamiento de los órganos de gobierno gobernanza de la familia:

- Junta de accionistas
- Consejo de Administración
- Consejo de Familia.

3. Creación de los criterios para la política de dividendos:

- División del patrimonio de la empresa
- Patrimonio de la familia
- Transmisión o herencia del dividendo
- Préstamos a los miembros de la familia

4. Establecimiento de las reglas y principios a seguir en la contratación, evaluación y remuneración de los familiares que trabajan en la empresa.

- Introducción y salida de los miembros de la familia
- Introducción de miembros políticos de la familia (esposos) a la empresa
- Jubilación de los miembros de la familia

5. Políticas a seguir en la transmisión y la valoración de las acciones o participaciones sociales de la empresa.

- Políticas del traspaso de las acciones y participaciones a hijos o esposos.

6. Definición del código ético y de comportamiento para los miembros de la familia y los miembros de la empresa.

7. Normas de revisión del Protocolo para evitar que pierda vigencia.

8. Sistemas de resolución de conflictos.

- Sanciones
- Penalizaciones por incumplimientos

El protocolo familiar puede fungir también como un contrato civil y ser notariado por un abogado.

#### **8.4 Elección de un sucesor**

Una vez concluida la profesionalización y formalización de la empresa con sus órganos de gobierno y la constitución el Protocolo familiar, la empresa Castillo Arias Cía. Ltda. Ya con bases sólidas, puede empezar a buscar al sucesor de la gestión empresarial de la empresa.

Según el autor Santandreu (2005, pág. 21), algunos pasos a seguir para la elección de un sucesor de gestión pueden ser:

##### **1. Realizar una lista de posibles candidatos.**

Para elegir a un sucesor, hay que tomar en cuenta los criterios y habilidades que la familia considere necesario. En el diagnóstico previo realizado a los miembros de la familia Castillo Arias, se crearon cinco criterios de elección de acorde a las necesidades actuales de la familia y empresa, estos son:

**Cuadro de posición de los miembros de la familia Castillo Arias ante un posible traspaso generacional**

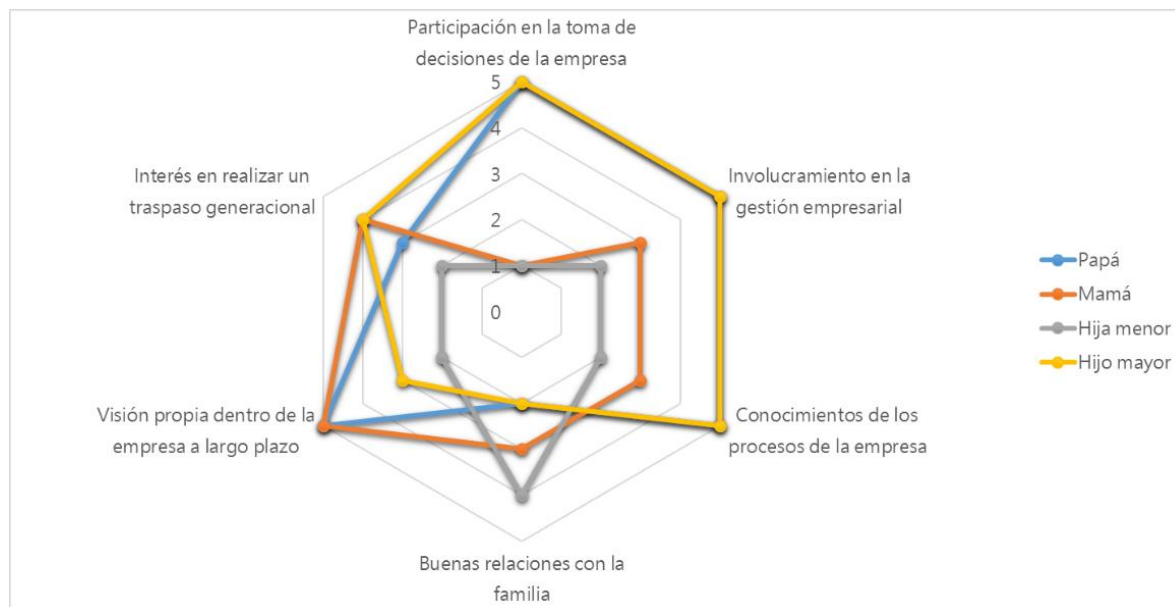


Gráfico 1. Análisis de las variables de traspaso generacional en la familia Castillo Arias. Fuente propia.

Con este análisis se puede concluir que:

- El primer candidato que cumple los criterios para suceder la empresa y se propone considerar, es el hijo mayor, este tiene los conocimientos necesarios y la participación actual necesaria para suceder la empresa en un futuro próximo. Sin embargo, este miembro no tiene buenas relaciones con todos los miembros de la familia, lo cual es algo que podría mejorar con la implementación del consejo de familia.
- También, se propone considerar a la Mamá de la familia, quien además es fundadora y propietaria de la empresa y tiene conocimientos necesarios sobre las operaciones de la empresa, pero carece de habilidades y conocimientos para toma de decisiones y estrategias, conocimientos que puede adquirir con una adecuada transición, guía y mentoría de parte del sucesor.

**2. Contemplar en dicha lista profesionales no familiares a fin que compitan con los familiares.**

Hay que tener en cuenta que la sucesión de la gestión de la empresa puede darse hacia un miembro de la familia o una persona externa. Los tres miembros entrevistados estuvieron abiertos a esta opción en caso de ser necesario, por lo tanto, se propone la familia también llegue a considerar candidatos externos para las posiciones relevantes y no solo a sus hijos.

**3. Estimular a los potenciales sucesores para que adquieran experiencias en otros negocios antes que ingresen en el propio.**

En esta etapa se encuentra el hijo mayor de la familia, quien actualmente labora para una empresa transnacional, poniendo en práctica lo aprendido durante su maestría. La hija menor ha expresado repetidamente sus deseos de obtener experiencia laboral y desarrollar su carrera profesional fuera de la empresa familiar; obtener experiencias externas fomentara el desarrollo profesional de ambos hijos y su preparación para suceder la empresa.

**4. Fomentar el interés de sus familiares por el negocio, pero sin obligar a ninguno de ellos a ingresar al mismo.**

A través de las entrevistas podemos concluir que ambos hijos tienen interés en el crecimiento y desarrollo del negocio familiar. Sin bien uno siente más obligación de estar que el otro, ambos esperan en un futuro poder obtener acciones o dividendos de este negocio.

**5. Facilitar a los posibles sucesores el aprendizaje de aquellos aspectos característicos del negocio.**

Para poder realizar una sucesión efectiva, es necesario que el predecesor le traspase además el conocimiento del negocio a su sucesor. El papá, en este paso tiene que fungir como mentor y guía para sus hijos y esposa, enseñándoles y transmitiendo sus conocimientos, preparándolos para una posible sucesión o administración de la gestión. Además, esto permitirá realizar un traspaso de forma progresiva, desligándose de obligaciones y traspasándosela a sus hijos poco a poco, permitiendo asimilar la sucesión en ambas partes.

## **6. Construir colectivamente las reglas y políticas claves de su empresa a través de los Órganos de Gobierno y del Protocolo familiar.**

Uno de las principales preocupaciones del Papá es la pérdida del control del negocio y del dinero cuando realice una sucesión, esto se podría considerar un mito.

Para reducir estas y otras preocupaciones, se realizará la constitución e implementación de los órganos de gobierno, donde el Papá seguirá participando de la toma de decisiones importante y relevante, así como, el manejo del capital de la empresa. Además de establecer políticas y reglas para la elección del sucesor y la gestión de la empresa y propiedad. Se fomentará el interés de parte de los hijos al suceder una empresa ordenada y organizada y no un conjunto de problemas a resolver.

### **8.5 Sucesión de la propiedad**

La sucesión de la propiedad de la empresa será decisión de los padres el cómo y cuándo la quieran realizar, ya que estos son los propietarios y socios del negocio.

Se propone que la sucesión se pueda realizar a través de un traspaso de acciones de la empresa a los hijos incluyendo a los hijos dentro de la sociedad de compañía limitada o través de un testamento como herencia de la propiedad de la empresa.

Los padres tienen todo el derecho de poner políticas, reglas y restricciones para poder realizar la sucesión de la propiedad; y no traspasársela a sus hijos inclusive, tomando la decisión de venderla o vender acciones de estas con la constitución de una Sociedad Anónima.

## 9. CONCLUSIONES

Existen empresas familiares que han logrado un traspaso generacional y se han convertido en empresas exitosas; así como existen empresas familiares que no logran suceder su gestión y desaparecen con la segunda generación. Sin embargo, cada empresa es diferente y cada familia es única en valores, relaciones y lazos familiares.

En el presente trabajo se llegó a identificar los factores de traspaso generacional que pueden influir en la gestión de la empresa familiar Castillo Arias, estos son:

- Integración generacional.
- La dinámica familia – empresa.
- Los roles y responsabilidades dentro de la empresa.
- Las tomas de decisiones dentro de la empresa.
- El interés en un traspaso generacional en ambas generaciones.

Además, se logró realizar el análisis de estos factores a través de un diagnóstico donde se pudo concluir que las principales problemáticas que la familia Castillo Arias debe mitigar para un traspaso generacional exitoso son:

- Mala comunicación de la familia y su liderazgo en la empresa.
- La sobre posición de los temas familiares y empresariales.
- Falta de una visión conjunta a largo plazo de la empresa.
- La necesidad de una formalización y profesionalización de esta a través

de órganos de gobierno que permitan la inclusión de los miembros con un rol dentro de la empresa en las tomas de decisiones prevalentes para la gestión de esta.

A partir del diagnóstico, se propone un plan de traspaso generacional en pro de la profesionalización y formalización basado en los sub sistemas de las empresas familiares: Familia – Empresa – Propiedad; que le ayudara a la familia a reducir sus problemáticas en pro del crecimiento y la organización de la empresa. El plan de traspaso generacional para la familia Castillo Arias se dividió en tres etapas:

- Etapa 1 - Familia: Implementación de un consejo familiar.
- Etapa 2 - Empresa: Implementación de órganos de gobierno.
- Etapa 3 - Propiedad: Constitución del protocolo familiar.

Por último, se considera realizar la elección de un sucesor a través de una lista de recomendaciones y criterios planteados tomando en cuenta las necesidades de la familia – empresa, proponiendo tomar en cuenta a el hijo mayor de la familia, como primera opción para suceder la gestión de la empresa. Además, se concluye que la sucesión de la propiedad será decisión de los padres el cómo, cuándo y a quien van heredar o ceder sus acciones y propiedades.

A través del análisis de la relación familia – empresa de la familia Castillo Arias, se puede concluir que cada miembro de la familia comparte el compromiso, la dedicación y el orgullo de su empresa familiar; sin embargo, tienen la necesidad de superar las problemáticas identificadas para llegar a realizar un traspaso familiar de mutuo acuerdo, permitiendo a su empresa crecer, desarrollarse y trascender en el tiempo.



## 10. RECOMENDACIONES

Es necesario que la familia Castillo Arias se plantee mejorar las problemáticas identificadas, haciendo énfasis a la separación de la parte familiar de la empresarial. Se recomienda implementar lo más pronto posible, un consejo de familia, ya que este órgano les permitirá comunicarse efectivamente, que todos los miembros sean escuchados y poder tomar decisiones en conjunto dejando de un lado los problemas familiares que pueden influir en sus decisiones empresariales.

La familia Castillo Arias debe plantearse la elaboración de un protocolo familiar, donde a través de normas, reglas y estatutos, les permita regular su participación y responsabilidades dentro de la empresa familiar, así como, brindar estabilidad y la sustentabilidad previendo futuras problemáticas familiares y empresariales dadas por la adicción de futuros miembros de la familia por matrimonio de parte de los hijos, muerte temprana del papá, transferencia de acción en la empresa, entre otros. Además, se recomienda al papá realizar un testamento para evitar futuros conflictos por la sucesión de la propiedad.

Se recomienda que el traspaso generacional en la empresa no sea inmediato, si no, que se tome como un proceso donde los miembros de la familia aprendan juntos sobre la gestión de la empresa, a confiar unos en otros, a comunicarse adecuadamente, a fortalecer sus lazos familiares y dejar sus diferencias en pro de construir una visión conjunta de lo que sería para su filosofía familiar y empresarial con el debido asesoramiento legal y empresarial.

## CITAS BIBLIOGRAFICAS

- Banco Mundial. (23 de Marzo de 2015). *Estrategia y Negocios*. Obtenido de <https://www.estrategiaynegocios.net/lasclavesdeldia/825020-330/mipymes-generan-16-millones-de-empleos-en-nicaragua>
- Barroso, A., & Barriuso, C. (2014). *Las empresas familiares*. Badajoz, España. Obtenido de [https://www.unex.es/conoce-la-uex/centros/eia/archivos/iag/2014/2014\\_04%20Las%20empresas%20familiares.pdf](https://www.unex.es/conoce-la-uex/centros/eia/archivos/iag/2014/2014_04%20Las%20empresas%20familiares.pdf)
- Camisón, C., & Navarro, A. R. (2014). *El protocolo familiar: un enfoque practico para su desarrollo* (Vol. 1). Valencia, España: Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València.
- Catedra de empresas familiar. (12 de Julio de 2020). *Catedra de empresas familiar*. Obtenido de <http://institucionales.us.es/empresafamiliar/ultimas-noticias/la-empresa-familiar-clave-exito-economia-alemana/>
- Código de Comercio de Nicaragua. (1914). *Código de Comercio de Nicaragua*. Managua.
- Dubois, E. F. (2010). *La empresa familiar: hacia su debida interpretación doctrinaria y estructuración jurídica*. Barcelona, España: Errepar.
- Escribá-Esteve, A. (2019). *Las empresas familiares españolas ante el reto de la sucesión*. Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València. Valencia: STEP Project. Obtenido de <https://www.iefamiliar.com/wp-content/uploads/2021/02/Las-empresas-familiares-espan%CC%83olas-ante-el-reto-de-la-sucesio%CC%81n.pdf>
- Gallo, M. (1995). *Empresa familiar, textos y casos*. Madrid, España: Praxis.
- Gallo, M. A. (1998). *La sucesión de la empresa familiar*. Barcelona. Obtenido de [https://www.caixabankresearch.com/sites/default/files/content/file/2016/09/ee12\\_esp.pdf](https://www.caixabankresearch.com/sites/default/files/content/file/2016/09/ee12_esp.pdf)
- Gersik K, L. I. (2003). *Modelo Evolutivo Tridimensional. El cambio* (Vol. 8).
- Goyzueúa Rivera, S. I. (31 de Abril de 2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Perspectivas*, 87-132.
- Mera, P. (2017). Importancia de las empresas familiares en la economía de un país. *Revista Publicando*, 506-531.
- Normas APA. (16 de Febrero de 2017). Obtenido de <https://normasapa.net/tipos-muestras-tesis-cualitativa/>
- Pallares, M. (18 de Octubre de 2013). *El financiero*. Obtenido de <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/familiares-generan-90-del-pib-kpmsg/>
- Parra, M., Andrea, P., Botero, S., & Monsalve, J. N. (2016). *Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis* (Vol. 41). Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte.

- Perez. (2015). El futuro de las empresas familiares en Nicaragua. *Boletín informativo UCA*. Obtenido de <https://www.uca.edu.ni/index.php/19-publicaciones/contenido-boletin-campus/1110-el-futuro-de-las-empresas-familiares-en-nicaragua>
- Perez, A. (2012). *El modelo de la empresa familiar: Los cuatro pilares fundamentales*. Obtenido de [file:///C:/Users/User/Downloads/Dialnet-ElModeloDeEmpresaFamiliar-4817932%20\(5\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/Dialnet-ElModeloDeEmpresaFamiliar-4817932%20(5).pdf)
- Perrachon, J. (2018). Una Integración Generacional exitosa permite un relevo planificado. *Plan Agropecuario*, 24-28. Obtenido de [https://www.planagropecuario.org.uy/publicaciones/revista/R158/R\\_158\\_24.pdf](https://www.planagropecuario.org.uy/publicaciones/revista/R158/R_158_24.pdf)
- Peterson-Whithorn, C. (23 de Abril de 2015). *Forbes Mexico*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/las-25-empresas-familiares-mas-grandes-del-mundo/>
- Plaza, A. (5 de Marzo de 2020). *Diligent*. Obtenido de <https://www.diligent.com/es/empresa-familiar-gobierno-corporativo/>
- Polanco, H., & Tejada, A. (2016). RELEVO GENERACIONAL Y EMPRENDIMIENTO EN PYMES FAMILIARES DOMINICANAS: ESTUDIO DE CASO MÚLTIPLE. *Ciencia y Sociedad*, 389-412. Obtenido de <file:///C:/Users/User/Downloads/87046120007.pdf>
- Rebollar, R. (5 de Febrero de 2020). *Instituto de la empresa familiar*. Obtenido de <https://www.iefamiliar.com/peso-empresa-familiar-en-la-economia/>
- Santandreu, E. (2005). *La empresa familiar* (Vol. 6). Barcelona, España: UPMBALL. Obtenido de <file:///C:/Users/User/Downloads/publica6.pdf>
- Tagiuri, D. y. (1992). *Modelo de los tres círculos*.

## ANEXOS

### ANEXO 1. GUIA DE OBSERVACIONES EN LA EMPRESA CASTILLO – ARIAS

Variables	Indicadores	Observaciones
Familia	<b>Integración generacional</b>	
	Miembros de la familia laborando en la empresa	
	Inclusión de los hijos en temas empresariales	
	Roles generacionales en la empresa	
Empresa	<b>Liderazgo y comunicación</b>	
	Dinamica familia-empresa	
	Comunicación entre los miembros de la familia	
	Relaciones entre los padres e hijos en el ámbito empresarial	
	Responsabilidades de los miembros de la familia en la empresa	
	Actitud de los líderes de la familia en la empresa	
	Problemáticas familiares de relevancia en la empresa	
	<b>Cultura organizativa</b>	
	Roles y miembros de relevancia en la empresa	
	Normas y manuales de conducta	
	Organos para la toma de decisiones	
	Organización empresarial	
	<b>Profesionalismo de la empresa</b>	
	Escolaridad de los miembros de la familia	
Formalización de la empresa		
Negocio	<b>Continuidad del control familiar y jubilación de los líderes actuales</b>	

	Deseo de un traspaso generacional	
	Deseo de jubilación de parte de los padres	
	Interés en tomar un rol relevante de parte de los hijos	
	<b>Control del capital</b>	
	Constitución de la empresa	
	¿Quién controla el capital de la empresa?	
	Accionistas de la empresa	

## **ANEXO 2. OBSERVACIONES REALIZADAS EN LA EMPRESA CASTILLO ARIAS Y CIA LTDA.**

### **En el periodo Octubre-diciembre 2021**

La empresa CASTILLO ARIAS CIA LTDA, es una empresa familiar, cuyo giro de negocio se basa en la comercialización de Spray en aerosol importada desde china. Cuenta con más de 1,000 clientes en todo el territorio nacional, teniendo una buena aceptación y presencia en el mercado.

La empresa está constituida como una compañía limitada y actualmente está conformada por 8 personas que laboran dentro de la empresa. La empresa está organizada bajo el siguiente organigrama:

Donde los miembros de la familia poseen los siguientes roles:

**Padre y fundador:** Gerente general

**Mamá:** Supervisor de cartera y cobro

**Hijo mayor:** Gerente Administrativo

**Hija menor:** Sin rol dentro de la empresa

Observaciones realizadas del comportamiento de la familia en la empresa CASTILLO ARIAS CIA LTDA, según los factores de traspaso generacional:

### **Integración generacional**

- Los cuatro miembros de la familia trabajan dentro de la empresa, pero carecen de una descripción de trabajo clara y delimitada.

- El papá y el hermano mayor son los miembros que más están involucrados dentro de la gestión empresarial y estratégica.
- El papá es fundador de la empresa, tiene la última palabra y el poder de decisión sobre todos los temas operativos, estratégicos y financieros; en los cuales involucra constantemente al hijo mayor y a la mamá en temas operativos.
- La mamá realiza tareas operativas, no tiene un involucramiento en las estrategias y toma de decisiones dentro de la empresa. Lidera a los operarios, pero no tiene poder de decisión sobre ellos, lo que genera molestias y reclamos por no ser tomada en cuenta para la toma de decisiones.
- El hermano mayor, ha estado involucrado en el negocio familiar desde adolescente, es quien maneja los procesos administrativos y toma las decisiones financieras, contables y estratégicas que luego son aprobadas por el papa. Sin embargo, tiene poca presencia en la empresa y se desvincula de las actividades operativas, no tiene buena relación con su familia y se limita a hablar de temas ligados a la empresa, lo que genera mucha tensión y desconfianza por parte de los padres.
- La hermana menor no posee un rol específico y no tiene muchas participaciones dentro del negocio, se le asignan tareas menores para incluirla en los procesos administrativos como: pagos en línea de servicios básicos, transferencia a DGI, supervisión de trabajos menores, sin embargo, no cumple en tiempo y forma y generando disputas familiares constantes, incluso delante de los trabajadores, generando que desistan de ella.

### **Liderazgo y comunicación**

- Se puede observar superposición de roles, mayoritariamente con el hijo mayor y el papá, quienes pelean constantemente por el liderazgo de la empresa.

- El papá posee un liderazgo autoritario y no muy buenas habilidades comunicativas, ya que constantemente los trabajadores se quejan -con la mamá y el hijo mayor- por su mal carácter y regaños constantes lo que genera una cultura de tensión entre los trabajadores.
- La mamá lidera y supervisa a los operarios, pero no tiene poder de decisión sobre estos, es decir, para poder dar una orden clara tiene que estar consultando al papa o al hijo mayor, generando confusiones y mala comunicación que luego terminan en disputas.
- El hijo mayor lidera al contador y asistente de marketing, sin embargo, hay superposición de roles con el papá, generando que sobrecarguen de tareas al contador, quien desde una perspectiva del hijo mayor: “el contador no termina sus tareas administrativas asignadas a tiempo y genera retrasos en pagos de impuestos, proveedores, informes, etc.”; generando disputas y tensión entre el hijo mayor y el papá por el liderazgo de la oficina.
- Existe co-dependencia de los padres hacia el hijo mayor para que les pueda explicar o traducir términos técnicos administrativos y estratégicos, documentos de relevancia, documentos importantes de financiero y abogados, correos de proveedores, para poder tomar decisiones, lo cual el hijo mayor no toma de la mejor forma, citando sus palabras: “Es una pérdida de tiempo, tengo que explicarles cada movimiento porque no lo entienden y me consultan siempre que decisión tomar, pero luego ellos hacen lo que quieren y siempre tengo que reparar lo que siempre hacen mal”.
- El hijo mayor suele expresarse mal del papa delante de los trabajadores y suele minimizar sus decisiones delante de ellos, lo que genera un ambiente tenso de trabajo y que los trabajadores de oficina, siendo su comportamiento contraproducente.



- El hijo mayor suele tener un comportamiento arrogante, odioso y pedante con sus padres por saber más (desde un punto de vista de estudios) y dominar más conceptos que sus padres, generando disputas constantes.
- El hijo mayor es más respetado por tener mejores habilidades comunicativas y mejor liderazgo con los trabajadores, y suelen calificarlo como, citando las palabras del contador de la empresa “el más sensato y visionario” de los miembros de la familia involucrados en el negocio.

### **Cultura organizativa**

- La empresa no posee normas o manual de conducta. Tampoco la parte estratégica de visión-misión-valores establecidas.
- La empresa no posee un protocolo familiar, ni junta directiva para la toma de decisiones conjuntas, todas las decisiones finales son tomadas por el papa y pocas veces por el hijo mayor.
- Las disputas familiares constantes generan tensión dentro de los trabajadores, es de conocimiento que papá e hijo no se llevan bien.
- Los padres son renuentes a los cambios tecnológicos, contratación de consultores, personas externas en cargos de confianza, generando conflicto constante con su hijo mayor por querer realizar cambios y actualizaciones constantes para mejora y agilización de procesos.

### **Profesionalismo de la empresa**

- Ambos padres no terminaron la universidad, pero con mucho esfuerzo, trabajo y conocimiento empírico lograron fundar y desarrollar la empresa.
- El hijo mayor es Administrador de empresa con un master en el extranjero, lo que ha permitido mejorar la parte administrativa y estratégica de la empresa, además es el único que habla inglés y gestiona las relaciones con sus proveedores en el extranjero.
- La hermana menor es estudiante universitaria de Lic. en Diseño Gráfico, dado que prefiere desarrollar su parte creativa, su participación en la empresa es poca o nula.
- A partir del año 2020 la empresa se profesionalizó contratando un contador, un asistente de marketing y asesores externos de contabilidad y finanzas.

#### **Continuidad del control familiar y jubilación de los líderes actuales**

- El papa expresa constantemente deseos de jubilarse, pero no de dejar el control de la empresa.
- La persona apta para tomar el rol de líder dentro de la empresa es el hijo mayor, sin embargo, su poca presencia, constancia y conflictos familiares genera desconfianza por parte de los padres.
- El hijo mayor realiza constantes comentarios del porque su papá le debería de traspasar el liderazgo de la empresa, lo cual se superponen con comentarios de que no quiere hacerse cargo y se irá del país en un corto tiempo. Lo que genera comentarios de parte del papa como: "Se va a ir y me va a dejar botada la empresa".
- La hermana menor no expresa interés en tomar más responsabilidad dentro de la empresa, sin embargo, expresa constantemente sus deseos de irse a especializar y vivir fuera de Nicaragua.

#### **Control de capital**

- El capital es controlado por el papá de la familia.
- El hijo mayor junto al contador y asesores realizan estrategias financieras y contables que luego son aprobadas por el papá, sin embargo, por desconfianza, este no tiene poder sobre el capital de la empresa.
- Ambos padres son los únicos socios de la empresa, por lo tanto, ellos reciben el total de las utilidades, sin repartir a los hijos.

## **ANEXO 3. GUIA DE ENTREVISTAS**

### **Entrevista primera generación**

#### **Preguntas generales sobre la persona y empresa:**

1. ¿En qué año se fundó la empresa? ¿Quién fue su fundador?
2. ¿Puede describir brevemente a qué se dedica la empresa y su actividad principal?
3. ¿Cuál es su visión a largo plazo de la empresa?
4. ¿Cuál es la visión a largo plazo de usted dentro de la empresa?
5. ¿Puede describir brevemente la dinámica entre la familia y la empresa?
6. ¿Cuál es su cargo actual dentro de la empresa?

#### **Preguntas sobre la empresa y familia:**

7. ¿Cómo está constituida actualmente la empresa?
8. ¿Cuáles familiares tienen un rol dentro de la empresa? ¿Puede describir su rol y la importancia de este para la gestión de la empresa?
9. ¿Considera que los cargos y responsabilidades de los familiares dentro de la empresa están claros y delimitados?
10. ¿Considera que los problemas familiares se superponen a los temas laborales dentro de la empresa o viceversa? De ser afirmativa la respuesta, ¿Qué siente cuando los temas familiares se superponen a los temas empresariales?
11. ¿Considera que hay superposición de roles y liderazgo dentro de la empresa de parte de los familiares?

De ser afirmativo, ¿Considera que esta superposición de roles afecta el desempeño y clima laboral de los trabajadores y familiares?

12. ¿Cuáles miembros de la familia están a cargo de la parte estratégica de la empresa?
13. ¿Cómo describiría la participación de sus hijos en la gestión de la empresa?
14. ¿Cómo describiría la dinámica padre-hijo, jefe-subordinado dentro de la empresa?

**Preguntas de traspaso generacional:**

15. ¿La empresa posee un órgano de gobierno?,

De ser afirmativa la respuesta, ¿Cómo está constituido el órgano de gobierno?

De ser negativa la respuesta, ¿Cómo se toman las decisiones estratégicas y administrativas de relevancia dentro de la empresa?

16. ¿Conoce el término traspaso generacional?

Importante: De ser negativa la respuesta, se le dará una breve explicación con palabras simples que significa realizar un traspaso generacional.

17. ¿Conoce el término protocolo familiar?
18. ¿Tiene planeado un traspaso generacional en el corto plazo?
19. ¿Considera que la empresa está lista para empezar a construir un traspaso generacional?
20. ¿Considera que sus hijos están listos para realizar un traspaso generacional?
21. ¿Cuáles son los motivos que siente que lo limitan a realizar un traspaso generacional?
22. ¿Considera personas externas para el liderazgo y gestión de la empresa?

**Entrevista para la segunda generación**

**Preguntas sobre la persona y la empresa:**

1. ¿En qué año se fundó la empresa? ¿Quién fue su fundador?
2. ¿Puede describir brevemente a qué se dedica la empresa y su actividad principal?
3. ¿Cuál es su visión a largo plazo de la empresa?
4. ¿Cuál es la visión a largo plazo de usted dentro de la empresa?
5. ¿Puede describir brevemente la dinámica entre la familia y la empresa?
6. ¿Cuál es su cargo actual dentro de la empresa?

**Preguntas sobre la empresa y familia:**

7. ¿Cómo está constituida actualmente la empresa?
8. ¿Cuáles familiares tienen un rol dentro de la empresa? ¿Puede describir su rol y la importancia de este para la gestión de la empresa?
9. ¿Considera que su participación dentro de la empresa es significativa para el crecimiento y desarrollo de esta?
10. ¿Quién es el líder actual de la empresa? Describa en 3 palabras su estilo de liderazgo dentro de la empresa.
11. ¿Considera que los cargos y responsabilidades de los familiares dentro de la empresa están claros y delimitados?
12. ¿Considera que los problemas familiares se superponen (están por encima) a los temas laborales dentro de la empresa o viceversa?

De ser afirmativa la respuesta, ¿Qué siente cuando los temas familiares se superponen a los temas empresariales?

13. ¿Considera que hay superposición de roles y liderazgo dentro de la empresa de parte de los familiares?

De ser afirmativo, ¿Considera que esta superposición de roles afecta el desempeño y clima laboral de los trabajadores y familiares?

14. ¿Cuáles miembros de la familia están a cargo de la parte estratégica de la empresa?
15. ¿Cómo describiría la gestión de sus padres dentro la empresa?
16. ¿Cómo describiría la dinámica padre-hijo, jefe-subordinado dentro de la empresa?
17. ¿Qué opina de la gestión actual de la empresa?
18. ¿Qué considera que le puede aportar profesionalmente a la empresa?

**Preguntas de traspaso generacional:**

19. ¿La empresa posee un órgano de gobierno?,

De ser afirmativa la respuesta, ¿Cómo está constituido el órgano de gobierno?

De ser negativa la respuesta, ¿Cómo se toman las decisiones estratégicas y administrativas de relevancia dentro de la empresa?

20. ¿Conoce el término traspaso generacional?
21. ¿Conoce el término protocolo familiar?
22. ¿Considera que la empresa está lista para empezar a construir un traspaso generacional?
23. ¿Cree usted estar listo para tomar un rol de mayor relevancia dentro de la empresa?
24. ¿Considera personas externas para el liderazgo y gestión de la empresa?
25. ¿Cuáles cree que son las limitantes para que la empresa pueda realizar un traspaso generacional?

## **ANEXO 4. ENTREVISTAS**

### **Entrevista primera generación**

**Entrevistado: Papá, gerente general y fundador de la empresa**

**Preguntas generales sobre la persona y empresa:**

**1. ¿En qué año se fundó la empresa? ¿Quién fue su fundador?**

Se fundó en el 2010 pero Castillo Arias, yo empecé en el negocio de ferretería desde finales de los años ochenta, en el 2010 fue que salió la oportunidad de ser importadores de pintura.

**2. ¿Puede describir brevemente a qué se dedica la empresa y su actividad principal?**

Somos distribuidores directos de productos ferreteros, pintura, brochas, felpas y otras cosas, pero nuestro producto principal es la pintura en aerosol.

**3. ¿Cuál es su visión a largo plazo de la empresa?**

Que la empresa siga creciendo, me gustaría a un largo plazo fabricar yo el producto en Nicaragua y no estar importando.

**4. ¿Cuál es la visión a largo plazo de usted dentro de la empresa?**



No sé, retirarme. Ya estoy viejo y necesito descansar, pero necesito que la empresa siga, quiero solo estar viendo, supervisando que todo esté bien mientras la empresa siga haciendo dinero.

**5. ¿Puede describir brevemente la dinámica entre la familia y la empresa?**

Todos aportados, todos trabajamos en el negocio. –La mamá- hace una cosa, yo estoy en todo, -mi hijo mayor- hace lo que puede y a veces –mi hija menor- llega ayudarnos. No compartimos tanto como familia, pasamos más tiempo en el negocio.

**6. ¿Cuál es su cargo actual dentro de la empresa?**

Soy el gerente general, administrador, el que ve las rutas, los vendedores, hago de todo (...risas...)

**Preguntas sobre la empresa y familia:**

**7. ¿Cómo está constituida actualmente la empresa?**

Somos una compañía limitada, aunque hemos estado viendo si cambiamos eso, mi hijo ha estado con la idea de cambiarlo a sociedad anónima pero aún no lo he decidido.

**8. ¿Cuáles familiares tienen un rol dentro de la empresa? ¿Puede describir su rol y la importación de este para la gestión de la empresa?**

Todos. Yo soy el gerente general, -la mamá- es la encargada de cosas operativas, facturar, sacar pedidos, cosas logísticas. Luego –el hijo mayor- es el encargado de aduanas, cosas administrativas, la contabilidad y –la hija menor- que ahí ayuda en lo que puede.

**9. ¿Considera que los cargos y responsabilidades de los familiares dentro de la empresa están claros y delimitados?**

Sí, claro. Cada quien sabe lo que tiene que hacer, pero esto es un negocio familiar al final todos hacemos de todo y todos nos tenemos que ayudar para hacer las cosas.

**10. ¿Considera que los problemas familiares se superponen a los temas laborales dentro de la empresa o viceversa? De ser afirmativa la respuesta, ¿Qué siente cuando los temas familiares se superponen a los temas empresariales?**

Pues a veces –la mamá- se pone a estar peleando con uno en la tienda y llega de mal humor y pone de mal humor a uno, a mí no me gusta eso que los trabajadores se estén dando cuenta de los problemas de uno.

**11. ¿Considera que hay superposición de roles y liderazgo dentro de la empresa de parte de los familiares?**

**De ser afirmativo, ¿Considera que esta superposición de roles afecta el desempeño y clima laboral de los trabajadores y familiares?**

Si, si lo hay. A veces doy una orden luego la –mamá- da otra orden y los trabajadores terminan haciendo nada, lo mismo pasa con –mi hijo mayor-, ya les he dicho que es a mí a quien le tienen que hacer caso. No me gusta que me contradigan, sobre todo la –mamá-, ya después dice que ella no manda, que no tiene voz de mando, pero no sabe hacer las cosas, no está en la jugada, entonces que se quede haciendo sus facturas y lo que sabe hacer.

**12. ¿Cuáles miembros de la familia están a cargo de la parte estratégica de la empresa?**

Mi hijo mayor y yo. Ahí –el hijo mayor- analizamos los números y vemos que vamos a hacer con el dinero, las compras, a veces –la mama- nos ayuda y le consultamos cosas y al final soy yo quien toma la decisión.

**13. ¿Cómo describiría la participación de sus hijos en la gestión de la empresa?**

-Mi hijo mayor- hace sus cosas, los proveedores, cosas de contabilidad, pero ahora que está en otro trabajo nunca tiene tiempo para nada, llega a hacer y se va, no está en la jugada. –Mi hija menor- ahora pasa más tiempo en la oficina, hace cosas, pero no la quiero presionar mucho, está terminando su carrera.

**14. ¿Cómo describiría la dinámica padre-hijo, jefe-subordinado dentro de la empresa?**

Bien, con –mi hijo mayor- llega hablamos de los números, pedidos, cosas que hay que hacer, ya cosas personales no le gusta hablar, lo aleja a uno y solo me dice tema puntuales de la empresa.

**Preguntas de traspaso generacional:**

**15. ¿La empresa posee un órgano de gobierno?,**

**De ser afirmativa la respuesta, ¿Cómo está constituido el órgano de gobierno?**

**De ser negativa la respuesta, ¿Cómo se toman las decisiones estratégicas y administrativas de relevancia dentro de la empresa?**

Sí, tenemos una junta directiva (luego de un momento y de preguntar la conformación de la junta directiva, cambio la respuesta). No, no tenemos una junta en sí, a veces nos reunimos y hablamos sobre las decisiones que se van a tomar, consulto y al final yo decido que vamos a hacer.

**16. ¿Conoce el término traspaso generacional?**

Importante: De ser negativa la respuesta, se le dará una breve explicación con palabras simples que significa realizar un traspaso generacional.

No

**17. ¿Conoce el término protocolo familiar?**

No

**18. ¿Tiene planeado un traspaso generacional en el corto plazo?**

No, lo he pensado porque si me quiero retirar, ya estoy cansado, quiero hacer otras cosas, pero no confío, estoy chavalos no están listos y después me van a dejar botado el negocio.

**19. ¿Considera que la empresa está lista para empezar a construir un traspaso generacional?**

No sé, se ha estado trabajando en cambiar algunas cosas. Yo ya quiero dejar el negocio, pero estos chavalos no quieren hacerse cargo.

**20. ¿Considera que sus hijos están listos para realizar un traspaso generacional?**

No, -mi hijo mayor- cree que por tener una maestría ya lo sabe todo, no está presente, tiene otro trabajo y ahora sale con que se quiere ir a Alemania. Entonces, deja todo botado, no quiere estar, no le gusta estar, tiene que estar en el día a día para que sepa cómo funcionan las cosas, pasa un problema con un vendedor y nunca contamos con él para resolverlo en el momento, después llega y él dice que no le tocan esas cosas, entonces si se va, va a dejar todo botado, no está listo y no sabe nada.

**21. ¿Cuáles son los motivos que siente que lo limitan a realizar un traspaso generacional?**

Eso, que mis hijos no están listos, -la mama- no se sabe nada de la empresa, ya quisiera que quieran hacer lo que yo hago y así ya salirme, ya estoy cansado.

**22. ¿Considera personas externas para el liderazgo y gestión de la empresa?**

Pues si hay que buscar a alguien fuera pues ni modo, pero me gustaría que quedara entre nosotros, que siga siendo de la familia.

## **2. Entrevista para la segunda generación**

**Entrevistado: Hijo mayor y primogénito de la familia**

**Preguntas sobre la persona y la empresa:**

**1. ¿En qué año se fundó la empresa? ¿Quién fue su fundador?**

17 de julio de 2010, la empresa fue fundada por mis padres.

**2. ¿Puede describir brevemente a qué se dedica la empresa y su actividad principal?**

La empresa realiza importaciones desde un fabricante chino de forma directa, aunque inicio con importaciones indirecta, a través de un dealer.

**3. ¿Cuál es su visión a largo plazo de la empresa?**

Que la empresa sea un fuerte importador de productos ferreteros.

**4. ¿Cuál es la visión a largo plazo de usted dentro de la empresa?**

(Pensativo y dudoso) Ninguna.

(Larga pausa) No me veo trabajando para la empresa de aquí a dos años. Lo que veo es que si me puedo involucrar es en el capital de la familia y trabajarlo como un holding.

**5. ¿Puede describir brevemente la dinámica entre la familia y la empresa?**

Básicamente todo lo que conversamos a nivel familiar tiene que ver con la empresa, son pocos los momentos que se comparten como familia dejando de fuera los temas laborales.

**6. ¿Cuál es su cargo actual dentro de la empresa?**

Gerente administrativo.

**Preguntas sobre la empresa y familia:**

**7. ¿Cómo está constituida actualmente la empresa?**

Como compañía limitada.

**8. ¿Cuáles familiares tienen un rol dentro de la empresa? ¿Puede describir su rol y la importación de este para la gestión de la empresa?**

Mi papa, es el tomador de decisiones principales y el gerente general. Mi mama, como encargada de supervisión de las operaciones, yo como encargado de trámites administrativos de la empresa, y mi hermana menor tiene un rol menor para actividades operarias.

**9. ¿Considera que su participación dentro de la empresa es significativa para el crecimiento y desarrollo de esta?**

Sí, pero no reconocido mi trabajo como siento que debería de ser. (Luego de un momento de silencio) Si, porque hay muchos trámites que requieren seguir un protocolo y el tomador de decisiones principal carece de las habilidades para cumplir con estas tareas.

(Luego de esta pregunta el semblante cambio y la persona empezó a contestar las preguntas de forma cortante y con notable molestia)

**10. ¿Quién es el líder actual de la empresa? Describa en 3 palabras su estilo de liderazgo dentro de la empresa.**

Mi papa, él es un líder inasertivo, imprudente y confrontativo.

**11. ¿Considera que los cargos y responsabilidades de los familiares dentro de la empresa están claros y delimitados?**

Si, sin embargo, podrían estar aún mejor delimitados y conversados para que así nadie sienta que es menos o más en sus labores.

**12. ¿Considera que los problemas familiares se superponen (están por encima) a los temas laborales dentro de la empresa o viceversa?**

**De ser afirmativa la respuesta, ¿Qué siente cuando los temas familiares se superponen a los temas empresariales?**

Si, normalmente ambos temas conjuntos se entrelazan mucho y se terminan dando situaciones familiares en la empresa y problemas de la empresa en la casa. Es incomodo porque se nota una carencia de profesionalismo y no abona a no poder separar las cosas y tomas decisiones, entorpece y hay mucho sentimiento en cada decisión que se toma.

**13. ¿Considera que hay superposición de roles y liderazgo dentro de la empresa de parte de los familiares?**

Sí, no hay una línea delimitada de responsabilidades, hay dos voces de mando y en ocasiones las voces de mando no coinciden y chocan y los trabajadores no realizan bien sus labores.

**De ser afirmativo, ¿Considera que esta superposición de roles afecta el desempeño y clima laboral de los trabajadores y familiares?**



Sí, porque los colaboradores se ven envueltos en confrontaciones familiares en las cuales ellos no tienen que intervenir y provocan climas tóxicos.

**14. ¿Cuáles miembros de la familia están a cargo de la parte estratégica de la empresa?**

Mi papá, mi mamá y yo.

**15. ¿Cómo describiría la gestión de sus padres dentro la empresa?**

Buena en la medida que ellos entienden, ciertamente hay cosas que ellos no entienden y necesitan que alguien con mejores habilidades necesita hacer. Por alguna razón u otra han logrado mantener el negocio por muchos años.

**16. ¿Cómo describiría la dinámica padre-hijo, jefe-subordinado dentro de la empresa?**

Buena, se ha logrado separar ambas cosas y eso ha permitido que se trabaje mejor (pausa silenciosa) pero ha se ha sacrificado la parte familiar.

**17. ¿Qué opina de la gestión actual de la empresa?**

A tenido una mejora notoria porque se ha convertido en una empresa más ágil a nivel interno y porque hay una perspectiva más clara de cómo rotar los inventarios.

**18. ¿Qué considera que le puede aportar profesionalmente a la empresa?**

Mejorar la gestión administrativa a nivel de automatizaciones, herramientas en nube, formalización del negocio a empresa.

**Preguntas de traspaso generacional:**

**19. ¿La empresa posee un órgano de gobierno?,**

**De ser afirmativa la respuesta, ¿Cómo está constituido el órgano de gobierno?**

**De ser negativa la respuesta, ¿Cómo se toman las decisiones estratégicas y administrativas de relevancia dentro de la empresa?**

No tenemos un órgano de gobierno, sin embargo, se toman las decisiones de forma informales donde las tres figuras principales de la familia discuten que hacer, no hay agenda, protocolo o seguimiento.

**20. ¿Conoce el término traspaso generacional?**

Si

**21. ¿Conoce el término protocolo familiar?**

No

**22. ¿Considera que la empresa está lista para empezar a construir un traspaso generacional?**

Está en camino

**23. ¿Cree usted estar listo para tomar un rol de mayor relevancia dentro de la empresa?**

Si, (pausa pensativa) pero no lo quiero.

**24. ¿Considera personas externas para el liderazgo y gestión de la empresa?**

Si

**25. ¿Cuáles cree que son las limitantes para que la empresa pueda realizar un traspaso generacional?**

Resistencia al cambio de parte del padre.

### **3. Entrevista para la segunda generación**

**Entrevistada: Hija menor**

**Preguntas sobre la persona y la empresa:**

**1. ¿En qué año se fundó la empresa? ¿Quién fue su fundador?**

Creo que, en el 2010, no estoy segura de la fecha.

**2. ¿Puede describir brevemente a qué se dedica la empresa y su actividad principal?**

Es una empresa B2B. Es una empresa distribuidora de spray en aerosol, hay 8 colaboradores, está el área de cobro y despacho que suelen ser muchos puestos rotativos.

**3. ¿Cuál es su visión a largo plazo de la empresa?**

Ser distribuidores en todo el país y otras cosas. (Larga pausa) Buscar diversificación, pero se necesita crecer en números de colaboradores.

**4. ¿Cuál es la visión a largo plazo de usted dentro de la empresa?**

No lo he pensado. (Larga pausa y tono dudoso) Quiero ser parte fundamental de la empresa y me gustaría ayudarles en lo que pueda.

**5. ¿Puede describir brevemente la dinámica entre la familia y la empresa?**

No me gusta cuando mis padres hablan de problemas de la casa en las oficinas, mi papa cree que los trabajadores son sus amigos, (tono de indignación y enojo) sale a tomar con ellos y eso no está bien.

**6. ¿Cuál es su cargo actual dentro de la empresa?**

En planilla como auxiliar de administración, pero como es familiar hago multifunciones.

**Preguntas sobre la empresa y familia:****7. ¿Cómo está constituida actualmente la empresa?**

(No entendió la pregunta y pidió que le explicara los tipos de empresa) Es una compañía limitada.

**8. ¿Cuáles familiares tienen un rol dentro de la empresa? ¿Puede describir su rol y la importación de este para la gestión de la empresa?**

Mi mamá, mi papá y mi hermano. Mi papá es el gerente general, es el rol más importante, su rol es dirigir. Mi mama hace cargos menores de facturación, siempre está pendiente de todos al igual que mi papa. -Mi hermano mayor- es el de aduanas y proveedores extranjeros, más que todo la parte de él es ver que todo se haga organizado, organiza las rutas, entregas, hace de recursos humanos con mi papa. (Pausa pensativa) Creo que todos hacemos de todo un poco... Yo, apporto en lo que me digan y si puedo aprender algo nuevo, no hay falla.

**9. ¿Considera que su participación dentro de la empresa es significativa para el crecimiento y desarrollo de esta?**

Siento que apporto a mantener la empresa, pero no hago más que roles menores, o sea no veo la parte de logística y venta. Mi papa no tiene mucho contacto con la tecnología y lo apoyo en esa parte, le manejo las cuentas, hago transferencias, pago las planillas.

**10. ¿Quién es el líder actual de la empresa? Describa en 3 palabras su estilo de liderazgo dentro de la empresa.**

Mi papa. Él quiere que todo lo hagan con rapidez, pero para ya, es impulsivo, perseverante, tiene mal carácter, mi mama es más comprensiva, analítica y tolerante.

**11. ¿Considera que los cargos y responsabilidades de los familiares dentro de la empresa están claros y delimitados?**

Sí, pero no están escritos y tenemos la libertad de hacer lo que podemos hacer y podemos colaborar.

**12. ¿Considera que los problemas familiares se superponen (están por encima) a los temas laborales dentro de la empresa o viceversa?**

**De ser afirmativa la respuesta, ¿Qué siente cuando los temas familiares se superponen a los temas empresariales?**

Si se superponen, el tema del trabajo es el que más se superpone. En el trabajo y en la casa se habla de trabajo. Entre los mis padres se hablan cosas de la casa en la oficina, con mi hermano no se (no tiene certeza si los problemas se superponen con el).

**13. ¿Considera que hay superposición de roles y liderazgo dentro de la empresa de parte de los familiares?**

**De ser afirmativo, ¿Considera que esta superposición de roles afecta el desempeño y clima laboral de los trabajadores y familiares?**

Si, la forma de liderazgo de mi papa no es la más ética, y se superponen los roles sobre todo entre mi papa y mi mama. Si afecta el desempeño y clima laboral de los trabajadores (procede a contar una historia específica):

Un trabajador (omitimos nombre) mi papa le dijo que fuera a cobrar cierta zona de Managua y luego mi mama antes de salir le dijo que fuera a otra zona de Managua, el no hayo que hacer e hizo lo que mi mama le dijo, cuando volvió mi papa se enojó con él y lo regañó porque no fue donde él le dijo, lo cual creo que no fue justo porque al chavalo le dieron dos órdenes y al final me imagino que no hayo que hacer y se fue por lo que le dijo mi mama.

**14. ¿Cuáles miembros de la familia están a cargo de la parte estratégica de la empresa?**

(Larga pausa, no tenía claro que es la parte estratégica de la empresa, luego de explicarle dijo...) Mi papa y mi hermano se hacen cargo de la parte estratégica, mi mama es la de la parte logística.

**15. ¿Cómo describiría la gestión de sus padres dentro la empresa?**

Deficiente, todavía no hay un equipo de trabajo completo y la familia se somete a hacer ciertas cosas. Es hora de crecer como empresa y siento que hace falta personal.

**16. ¿Cómo describiría la dinámica padre-hijo, jefe-subordinado dentro de la empresa?**

Mi papá me mimó mucho y me quiere consentir (procede a contar anécdota)

A veces después de comer me da sueño y me dice “no quieres que te lleve a la casa para que duermas un rato y descanses” y yo le digo que no, que me voy a quedar en la oficina hasta la 5 como si fuera un trabajo normal.

(Luego prosigue contestando la pregunta) Mi mama si me hace trabajar. Con mi hermano – nuestra relación- es meramente profesional. Entre mi papa y mi hermano también es meramente profesional-

**17. ¿Qué opina de la gestión actual de la empresa?**

El mayor conflicto es lo personal, se necesitan trabajadores competentes y leales. La parte de recursos humanos no está bien desarrollada.

**18. ¿Qué considera que le puede aportar profesionalmente a la empresa?**

No siento que sea lo más importante lo que hago, (larga pausa) puedo aportar publicidad, marketing y fotos que es lo que hago (tono dudoso y no muy convencida).

**Preguntas de traspaso generacional:**

**19. ¿La empresa posee un órgano de gobierno?, De ser afirmativa la respuesta,  
¿Cómo está constituido el órgano de gobierno?**

**De ser negativa la respuesta, ¿Cómo se toman las decisiones estratégicas y  
administrativas de relevancia dentro de la empresa?**

Si, los cuatro familiares. He propuesto hacer reuniones seguidas para tomar decisiones juntas. Casi siempre son pláticas improvisadas y no tenemos agenda, luego se nos olvida que fue lo que platicamos y en qué quedamos.

**20. ¿Conoce el término traspaso generacional?**

Sí, he estado viendo Betty la fea y la empresa de Don Armando está pasando por un traspaso generacional y se está peleando con el papa la empresa.

**21. ¿Conoce el término protocolo familiar?**

No.



**22. ¿Considera que la empresa está lista para empezar a construir un traspaso generacional?**

No, porque hay cosas que hacen mis padres que yo no sé hacerlas. Con mi hermano puede ser (pausa y tono dudoso) pero no sé si tiene suficiente carácter para ser jefe.

**23. ¿Cree usted estar listo para tomar un rol de mayor relevancia dentro de la empresa?**

No, o sea puedo aportar ideas, pero no ser yo quien las haga. Pero creo que mi papa le dejaría la empresa a mi hermano no a mí. Quiero ayudar a mis padres, pero no sé hasta qué punto porque también quiero hacer cosas de mi carrera.

**24. ¿Considera personas externas para el liderazgo y gestión de la empresa?**

Pueden ser ambos (no tiene mucha idea sobre el tema). Creo que mi papa no lo querría hacer –dejar la empresa a un externo-, le haría el traspaso a mi hermano.

**25. ¿Cuáles cree que son las limitantes para que la empresa pueda realizar un traspaso generacional?**

-Mi hermano- hace las cosas y se va, no está muy involucrado en el día a día. Mi papa no confía, hay muchas inseguridades de que no vaya a controlar bien a los empleados, como va a manejar el dinero, en que va a invertir y en que no, tiene miedo que no este 100% en la empresa, tampoco sabe si mi hermano tiene suficiente carácter, a veces con los clientes

necesitas ser duro y hablarles fuerte para que no se aprovechen de vos y mi hermano es muy pasivo, sobre todo con los de Estelí –los clientes- siempre hay problemas con ellos.

## ANEXO 5. CATEGORIZACION DE LAS VARIABLES

Categorías	Entrevista Papá	Entrevista Hijo Mayor	Entrevista Hija Menor	Observaciones
<b>Integración generacional (IG)</b>	<p>1. -Mi hijo mayor- hace sus cosas, los proveedores, cosas de contabilidad, pero ahora que está en otro trabajo nunca tiene tiempo para nada, llega a hacer y se va, no está en la jugada.</p> <p>-Mi hija menor- ahora pasa más tiempo en la oficina, hace cosas, pero no la quiero presionar mucho, está terminando su carrera.</p> <p>2. -mi hijo mayor- cree que por tener una maestría ya lo sabe todo, no está presente, tiene otro trabajo ... deja todo botado, no quiere estar, no le gusta estar, tiene que estar en el día a día para que sepa cómo funcionan las cosas</p>	<p>1. Yo como encargado de trámites administrativos de la empresa, y mi hermana menor tiene un rol menor para actividades operarias.</p>	<p>1. En planilla -estoy- como auxiliar de administración, pero como es familiar hago multifunciones.</p> <p>2. -Mi hermano mayor- es el de aduanas y proveedores extranjeros, más que todo la parte de él es ver que todo se haga organizado, organiza las rutas, entregas, hace de recursos humanos con mi papa. (Pausa pensativa) Creo que todos hacemos de todo un poco... Yo, apporto en lo que me digan y si puedo aprender algo nuevo, no hay falla.</p> <p>3. Siento que apporto a mantener la empresa, pero no hago más que roles menores.</p> <p>4. Mi papá me mimó mucho y me quiere consentir ... Mi mamá si me hace trabajar ...</p>	<p>1. El hermano mayor ha estado involucrado en el negocio familiar desde adolescente, es quien maneja los procesos administrativos y toma las decisiones financieras, contables y estratégicas que luego son aprobadas por el papa.</p> <p>2. La hermana menor no posee un rol específico y no tiene muchas participación dentro del negocio, se le asignan tareas menores para incluirla en los procesos administrativos</p>
<b>Dinámica familia-empresa (DF-E)</b>	<p>1. Todos aportados, todos trabajamos en el negocio. – La mamá- hace una cosa, yo estoy en todo, -mi hijo mayor- hace lo que puede y a veces –mi hija menor- llega ayudarnos. No compartimos tanto como familia, pasamos más tiempo en el negocio</p> <p>2. A veces –la mamá- se pone a estar peleando con</p>	<p>1. Básicamente todo lo que conversamos a nivel familiar tiene que ver con la empresa, son pocos los momentos que se comparten como familia dejando de fuera los temas laborales.</p> <p>2. ...no es reconocido mi trabajo como siento que debería de ser.</p> <p>3. Normalmente ambos temas conjuntos se entrelazan mucho</p>	<p>1. No me gusta cuando mis padres hablan de problemas de la casa en las oficinas, mi papa cree que los trabajadores son sus amigos.</p> <p>2. En el trabajo y en la casa se habla de trabajo. Entre los mis padres se hablan cosas de la casa en la oficina</p> <p>3. Con mi hermano –nuestra relación- es meramente profesional. Entre mi papa y mi</p>	<p>1. Las disputas familiares constantes generan tensión dentro de los trabajadores, es de conocimiento que papá e hijo no se llevan bien.</p> <p>2. El hijo mayor suele expresarse mal del papa delante de los trabajadores y suele minimizar sus decisiones delante de ellos.</p> <p>3. El hijo mayor suele tener un comportamiento arrogante,</p>

	<p>uno en la tienda y llega de mal humor y pone de mal humor a uno, a mí no me gusta eso que los trabajadores se estén dando cuenta de los problemas de uno.</p> <p>3. A veces doy una orden luego la –mamá- da otra orden y los trabajadores terminan haciendo nada, lo mismo pasa con –mi hijo mayor-, ya les he dicho que es a mí a quien le tienen que hacer caso.</p> <p>4. quiero hacer otras cosas pero no confío, estoy chavalos no están listos y después me van a dejar botado el negocio.</p>	<p>y se terminan dando situaciones familiares en la empresa y problemas de la empresa en la casa. Es incomodo porque se nota una carencia de profesionalismo y no abona a no poder separar las cosas y tomas decisiones, entorpece y hay mucho sentimiento en cada decisión que se toma.</p> <p>4. Los colaboradores se ven envueltos en confrontaciones familiares en las cuales ellos no tienen que intervenir y provocan climas tóxicos.</p> <p>5. Se ha logrado separar ambas cosas y eso ha permitido que se trabaje mejor... pero se ha sacrificado la parte familiar.</p>	<p>hermano también es meramente profesional-</p>	<p>odioso y pedante con sus padres por saber más (desde un punto de vista de estudios) y dominar más conceptos que sus padres, generando disputas constantes.</p>
<p><b>Roles y responsabilidades dentro de la empresa (RyR)</b></p>	<p>1. Yo soy el gerente general, -la mamá- es la encargada de cosas operativas, facturar, sacar pedidos, cosas logísticas. Luego –el hijo mayor- es el encargado de aduanas, cosas administrativas, la contabilidad y –la hija menor- que ahí ayuda en lo que puede.</p> <p>2. Cada quien sabe lo que tiene que hacer, pero esto es un negocio familiar al final todos hacemos de todo y todos nos tenemos que ayudar para hacer las cosas.</p>	<p>1. Mi papa, es el tomador de decisiones principales y el gerente general. Mi mama, como encargada de supervisión de las operaciones, yo como encargado de trámites administrativos de la empresa, y mi hermana menor tiene un rol menor para actividades operarias.</p> <p>2. Podrían estar aún mejor delimitados y conversados para que así nadie sienta que es menos o más en sus labores.</p> <p>3. no hay una línea delimitada de responsabilidades, hay dos voces de mando y en ocasiones las voces de mando</p>	<p>1. Mi papa. Él quiere que todo lo hagan con rapidez, pero para ya, es impulsivo, perseverante, tiene mal carácter, mi mama es más comprensiva, analítica y tolerante.</p> <p>2. No están escritos y tenemos la libertad de hacer lo que podemos hacer y podemos colaborar.</p> <p>3. Se superponen los roles sobre todo entre mi papa y mi mama. Si afecta el desempeño y clima laboral de los trabajadores.</p> <p>4. Mi papa y mi hermano se hacen cargo de la parte</p>	<p>1. Los cuatro miembros de la familia trabajan dentro de la empresa pero carecen de una descripción de trabajo clara y delimitada.</p> <p>2. El papá y el hermano mayor son los miembros que más están involucrados dentro de la gestión empresarial y estratégica.</p> <p>3. Se puede observar superposición de roles, mayoritariamente con el hijo mayor y el papá, quienes pelean constantemente por el liderazgo de la empresa.</p> <p>4. El papá posee un liderazgo autoritario y no muy buenas</p>

	4. Con –mi hijo mayor- llega hablamos de los números, pedidos, cosas que hay que hacer, ya cosas personales no le gusta hablar, lo aleja a uno y solo me dice temas puntuales de la empresa.	no coinciden y chocan y los trabajadores no realizan bien sus labores. 4. Mi papa, él es un líder inasertivo, imprudente y confrontativo.	estratégica, mi mamá es la de la parte logística. 5. -Mi hermano- hace las cosas y se va, no está muy involucrado en el día a día.	habilidades comunicativas, ya que constantemente los trabajadores se quejan -con la mamá y el hijo mayor- por su mal carácter y regaños constantes. 5. Existe co-dependencia de los padres hacia el hijo mayor para que les pueda explicar o traducir términos técnicos administrativos y estratégicos
<b>Toma de decisiones (TD)</b>	1. Mi hijo mayor y yo. Ahí – el hijo mayor- analizamos los números y vemos que vamos a hacer con el dinero, las compras, a veces –la mamá- nos ayuda y le consultamos cosas y al final soy yo quien toma la decisión. 2. ...no tenemos una junta en sí, a veces nos reunimos y hablamos sobre las decisiones que se van a tomar, consulto y al final yo decido que vamos a hacer.	1. Hay muchos trámites que requieren seguir un protocolo y el tomador de decisiones principal carece de las habilidades para cumplir con estas tareas. 2. No tenemos un órgano de gobierno, sin embargo se toman las decisiones de forma informales donde las tres figuras principales de la familia discuten que hacer, no hay agenda, protocolo o seguimiento.	1. He propuesto hacer reuniones seguidas para tomar decisiones juntas. Casi siempre son pláticas improvisadas y no tenemos agenda, luego se nos olvida que fue lo que platicamos y en qué quedamos.	1. El papá es fundador de la empresa, tiene la última palabra y el poder de decisión sobre todos los temas operativos, estratégicos y financieros; en los cuales involucra constantemente al hijo mayor y a la mamá en temas operativos. 2. La mamá lidera y supervisa a los operarios, pero no tiene poder de decisión sobre estos, es decir, para poder dar un orden claro tiene que estar consultando al papá o al hijo mayor. 3. La empresa no posee un protocolo familiar, ni junta directiva para la toma de decisiones conjuntas, todas las decisiones finales son tomadas por el papá y pocas veces por el hijo mayor
<b>Traspaso generacional (TG)</b>	1. Yo ya quiero dejar el negocio, pero estos chavalos no quieren hacerse cargo. 2. Eso, que mis hijos no	1. No me veo trabajando para la empresa de aquí a dos años. Lo que veo es que si me puedo involucrar es en el capital de la familia y trabajarla como un	1. (¿Te sentís lista para un traspaso generacional?) No, porque hay cosas que hacen mis padres que yo no sé hacerlas. Con mi hermano	1. El papá expresa constantemente deseos de jubilarse, pero no de dejar el control de la empresa. 2. La persona considerada

	<p>están listos, -la mama- no se sabe nada de la empresa, ya quisiera que quieran hacer lo que yo hago y así ya salirme, ya estoy cansado.</p> <p>3. Retirarme. Ya estoy viejo y necesito descansar pero necesito que la empresa siga, quiero solo estar viendo, supervisando que todo esté bien mientras la empresa siga haciendo dinero</p>	<p>holding.</p> <p>2. (¿Cree estar listo para un TG?) .. Si, (pausa pensativa) pero no lo quiero.</p> <p>3. (Los limitantes han sido) ... Resistencia al cambio de parte del padre.</p>	<p>puede ser (pausa y tono dudoso) pero no sé si tiene suficiente carácter para ser jefe.</p> <p>2. creo que mi papa le dejaría la empresa a mi hermano no a mí. Quiero ayudar a mis padres pero no sé hasta qué punto porque también quiero hacer cosas de mi carrera.</p> <p>3. ...Mi papa no confía, hay muchas inseguridades de que no vaya a controlar bien a los empleados, como va a manejar el dinero, en que va a invertir y en que no, tiene miedo que no este 100% en la empresa, tampoco sabe si mi hermano tiene suficiente carácter...</p>	<p>apta para tomar el rol de líder dentro de la empresa es el hijo mayor, sin embargo, su poca presencia, constancia y conflictos familiares genera desconfianza por parte de los padres.</p> <p>3. La hermana menor no expresa interés en tomar más responsabilidad dentro de la empresa, sin embargo, expresa constantemente sus deseos de irse a especializar y vivir fuera de Nicaragua.</p> <p>4. Ambos padres son los únicos socios de la empresa, por lo tanto, ellos reciben el total de las utilidades, sin repartir a los hijos.</p>
--	---	---	--	--