

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

PLAN DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA FAMILIAR EN SU PROCESO
DE SUCESIÓN A SEGUNDA GENERACIÓN.

OTTO VINICIO ARIAS TOSCANO

PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MASTER EN ADMINISTRACIÓN
DE PROYECTOS

San José, Costa Rica

Abril 2014

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como
Requisito parcial para optar al grado de Máster en Administración de Proyectos

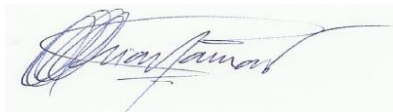


MARLON VELAZQUEZ
PROFESOR TUTOR

RAMIRO FONSECA
LECTOR No.1



MÓNICA GONZALEZ
LECTOR No.2



OTTO VINICIO ARIAS TOSCANO
SUSTENTANTE

DEDICATORIA

Al ser humano, porque comparte y difunde su conocimiento a sus semejantes para permitirnos hacer nuestro aquello que es suyo, sin temor de las distancias, razas y lenguajes.

Al Emprendedor en cualquier época y circunstancia, por poner todo de sí en búsqueda del desarrollo personal y colectivo.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, mi Familia y a mis Maestros de quienes recibo incondicionalmente su doctrina y conocimiento.

INDICE

HOJA DE APROBACION	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
INDICE	v
INDICE ILUSTRACIONES	vii
INDICE CUADROS	viii
RESUMEN EJECUTIVO	ix
INDICE DE ABREVIATURAS	x
1. INTRODUCCION	1
1.1. ANTECEDENTES	1
1.2. PROBLEMÁTICA	2
1.3. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	2
1.4. SUPUESTOS	2
1.5. RESTRICCIONES	3
1.6. OBJETIVO GENERAL	3
1.6.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
2. MARCO TEORICO	5
2.1. MARCO REFERENCIAL	7
2.2. MISIÓN Y VISIÓN	8
2.2.1. MISIÓN	8
2.2.2. VISIÓN	9
2.3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	9
2.3.1. DESARROLLO Y FORMALIZACIÓN	10
2.3.2. MADUREZ	11
2.3.2.1. PRODUCTOS QUE OFRECE	11
2.4. TEORÍA DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS	12
2.4.1. PROYECTO	12
2.4.2. ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS	12
2.4.3. OFICINA DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS (PMO)	13
2.4.4. ORGANIZACIONES BASADAS EN PROYECTOS	14
2.4.5. VALOR DEL NEGOCIO	14
2.4.6. FACTORES AMBIENTALES DE LA ORGANIZACIÓN	15
2.4.7. INTERESADOS Y GOBIERNO DEL PROYECTO	16
2.4.8. CICLO DE VIDA DE UN PROYECTO	16
2.4.9. PROCESOS EN LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS	18
2.4.10. GRUPOS DE PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS	19
2.4.10.1. GRUPO DE PROCESOS DE INICIACIÓN:	19
2.4.10.2. GRUPO DE PROCESOS DE PLANIFICACIÓN:	19
2.4.10.3. GRUPOS DE PROCESOS DE EJECUCIÓN:	20
2.4.10.4. GRUPO DE PROCESOS DE MONITOREO Y CONTROL:	20
2.4.10.5. PROCESOS DE CIERRE:	21
2.4.11. ÁREAS DEL CONOCIMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS	21
2.4.11.1. GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN:	22
2.4.11.2. GESTIÓN DEL ALCANCE:	22
2.4.11.3. GESTIÓN DEL TIEMPO:	22
2.4.11.4. GESTIÓN DE COSTOS:	22

2.4.11.5. GESTIÓN DE LA CALIDAD:	22
2.4.11.6. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS:	23
2.4.11.7. GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES:	23
2.4.11.8. GESTIÓN DE RIESGOS:	23
2.4.11.9. GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES:	23
2.4.11.10. GESTIÓN DE LOS INTERESADOS:	23
3. MARCO METODOLÓGICO	24
3.1. FUENTES DE INFORMACIÓN	24
3.1.1. FUENTES PRIMARIAS	24
3.1.2. FUENTES SECUNDARIAS	25
3.2. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	28
3.2.1. MÉTODO ANALÍTICO-SINTÉTICO	28
3.2.2. MÉTODO DE OBSERVACIÓN POR ENTREVISTA	29
3.2.3. HERRAMIENTAS	32
3.3. DEFINICIÓN DE SUPUESTOS Y RESTRICCIONES	35
3.3.1. SUPUESTOS	35
3.3.2. RESTRICCIONES	35
3.3.3. ENTREGABLES	39
4. DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN	42
4.1. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA FAMILIAR CON RESPECTO AL PLAN DE SUCESIÓN	42
4.1.1. ENCUESTA ORGANIZACIONAL	42
4.2. GESTIÓN DEL ALCANCE	47
4.2.1. PLAN DE GESTIÓN DE REQUISITOS	47
4.2.1.1. CATEGORÍAS QUE DEBEN INCLUIR LOS REQUISITOS	47
4.2.2. ENUNCIADO DEL ALCANCE	50
4.2.2.1. DESCRIPCIÓN DEL ALCANCE DEL PLAN DE SUCESIÓN FAMILIAR	50
4.2.3. ALCANCE DEL PRODUCTO	51
4.2.4. CREACIÓN DE LA EDT (ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO)	51
4.2.5. FACTORES AMBIENTALES LEGAL	52
4.2.6. DESCOMPOSICIÓN	52
4.2.6.1. EDT	53
4.2.6.2. DICCIONARIO DE LA EDT	54
4.2.7. JUICIO DE EXPERTOS	55
4.2.8. CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	55
4.2.9. EXCLUSIONES DEL PLAN DE SUCESIÓN FAMILIAR	56
4.3. GESTIÓN DEL TIEMPO	57
4.3.1. DEFINICIÓN DE ACTIVIDADES	57
4.3.2. SECUENCIA DE ACTIVIDADES	58
4.3.3. DESARROLLO DEL CRONOGRAMA	59
4.4. GESTIÓN DE LOS INTERESADOS	60
4.4.1. REGISTRO DE INTERESADOS	63
4.4.2. MATRIZ DE INTERESADOS	64
4.4.3. ANÁLISIS DE INTERESADOS	72
4.4.4. EXPECTATIVAS DE LOS INTERESADOS	73
4.4.5. APTITUD Y ACTITUD DE LOS INTERESADOS	74
4.4.6. ESTRATEGIAS DE LOS INTERESADOS	76
4.5. GESTIÓN DE RIESGOS	77
4.5.1. METODOLOGÍA DE LA GESTIÓN DE RIESGOS	78

4.5.2.	EVALUACIÓN CUALITATIVA DE LOS RIESGOS	79
4.5.3.	MATRIZ DE PROBABILIDAD E IMPACTO	80
4.5.4.	EDR ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE RIESGOS (RBS)	81
4.5.5.	MATRIZ DE RIESGOS	82
4.5.6.	PLAN DE RESPUESTA A LOS RIESGOS	84
4.6.	PLAN DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	86
4.6.1.	FACTORES AMBIENTALES DE LA EMPRESA	86
4.6.2.	ADQUIRIR EL EQUIPO DEL PROYECTO	87
4.6.3.	ANÁLISIS DE DECISIONES MULTICRITERIO	87
4.6.4.	DESARROLLAR EL EQUIPO DEL PROYECTO	87
4.6.5.	COUBICACIÓN	88
4.6.6.	DIRIGIR EL EQUIPO DEL PROYECTO	88
4.6.7.	MATRIZ DE ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	89
4.6.8.	EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS GENERALES	90
4.6.9.	COMPETENCIAS GENERALES DEL SUCESOR	90
4.6.10.	COMPETENCIAS	96
4.6.10.1.	COMPETENCIAS PERSONALES DEL SUCESOR	97
4.6.11.	COMPETENCIAS PARA TRABAJAR EN EQUIPO	100
4.6.12.	NECESIDADES DE FORMACIÓN	103
4.6.13.	ORGANIGRAMA DEL PROYECTO	104
4.6.14.	DESCRIPCIÓN DE ROLES Y RESPONSABILIDADES DEL GOBIERNO CORPORATIVO	105
4.6.15.	DESCRIPCIÓN DE ROLES Y RESPONSABILIDADES DE TERCEROS	107
4.6.16.	ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA	108
4.6.17.	FICHA DE IDENTIFICACIÓN	111
4.6.18.	DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	113
4.6.19.	CONOCIMIENTO, HABILIDADES Y COMPETENCIAS	114
4.6.19.1.	LA PROFESIONALIZACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA	115
4.7.	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN	116
4.7.1.	GESTIÓN DE CONFLICTOS	116
4.7.2.	PROCEDIMIENTO PARA TRATAR POLÉMICAS	117
4.7.3.	METODOLOGÍA	117
4.7.4.	PROCEDIMIENTO PARA ACTUALIZAR EL PLAN DE COMUNICACIONES	120
4.7.5.	GUÍA PARA EVENTOS DE COMUNICACIÓN	121
4.7.6.	GUÍA PARA REGISTRAR Y CODIFICAR LA DOCUMENTACIÓN	122
4.7.7.	MATRIZ DE COMUNICACIONES	123
5.	CONCLUSIONES	127
6.	RECOMENDACIONES	128
7.	BIBLIOGRAFIA	129
8.	ANEXOS	131
	ANEXO 1: ACTA DEL PROYECTO	131
	ANEXO 2: EDT DEL PFG	136
	ANEXO 3: DICCIONARIO DE LA EDT	137
	ANEXO 4: CRONOGRAMA	143
	ANEXO 5: CUESTIONARIO DE PREGUNTAS PREVIO AL INICIO DEL PLAN DE SUCESIÓN FAMILIAR	146

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: ÁRBOL DEL PROBLEMA	1
FIGURA 2: JERARQUÍA EN LA EMPRESA FAMILIAR	9
FIGURA 3: MODELO EVOLUTIVO TRIDIMENSIONAL	8
FIGURA 4: NIVELES TÍPICOS DE DOTACIÓN DE PERSONAL EN UNA ESTRUCTURA GENÉRICA DE CICLO DE VIDA DEL PROYECTO	17
FIGURA 5: IMPACTO DE LAS VARIABLES EN FUNCIÓN DEL TIEMPO	18
FIGURA 6: LOS GRUPOS DE PROCESOS ACTÚAN EN UNA FASE O PROYECTO	19
FIGURA 7: EDT	53
FIGURA 8: ENTORNO DE INFLUENCIA DE LAS EMPRESA FAMILIARES	61
FIGURA 9: EL GOBIERNO CORPORATIVO	62
FIGURA 10: MATRIZ INFLUENCIA - PODER	65
FIGURA 11: UBICACIÓN DE INTERESADOS EN LA MATRIZ PODER - INFLUENCIA	66
FIGURA 12: MATRIZ PODER - INTERÉS	68
FIGURA 13: UBICACIÓN DE INTERESADOS EN LA MATRIZ PODER - INTERÉS	69
FIGURA 14: MATRIZ INFLUENCIA - INTERÉS	71
FIGURA 15: UBICACIÓN DE INTERESADOS EN LA MATRIZ INFLUENCIA - INTERÉS	72
FIGURA 16: ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE LOS RIESGOS (EDR-RBS)	81
FIGURA 17: ORGANIGRAMA DEL PROYECTO	104
FIGURA 18: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	108
FIGURA 19: DIAGRAMA DE FLUJO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	113
FIGURA 20: CONOCIMIENTO, HABILIDADES Y COMPETENCIAS	114
FIGURA 21: EDT DEL PFG	136

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1: FUENTES DE INFORMACIÓN	26
CUADRO 2: MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	30
CUADRO 3: HERRAMIENTAS	33
CUADRO 4: SUPUESTOS Y RESTRICCIONES	37
CUADRO 5: ENTREGABLES	40
CUADRO 6: CUESTIONARIO	43
CUADRO 7: BRECHAS EXISTENTES EN LA EMPRESA FAMILIAR	46
CUADRO 8: DOCUMENTACIÓN DE REQUISITOS	48
CUADRO 9: DICCIONARIO DE LA EDT	54
CUADRO 10: CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	56
CUADRO 11: CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	56
CUADRO 12: SECUENCIA DE ACTIVIDADES	58
CUADRO 13: REGISTRO DE INTERESADOS	63
CUADRO 14: MATRIZ INFLUENCIA – PODER	64
CUADRO 15: MATRIZ PODER – INTERÉS	67
CUADRO 16: MATRIZ PODER – INTERÉS	70
CUADRO 17: EXPECTATIVAS DE LOS INTERESADOS	73
CUADRO 18: ACTITUD Y APTITUD DE LOS INTERESADOS	74
CUADRO 19: ESTRATEGIAS DE LOS INTERESADOS	76
CUADRO 20: METODOLOGÍA DE LA GESTIÓN DE RIESGOS	78
CUADRO 21: DEFINICIÓN DE ESCALAS DE IMPACTO	79
CUADRO 22: MATRIZ DE PROBABILIDAD – IMPACTO	80
CUADRO 23: MATRIZ DE RIESGOS	82
CUADRO 24: PLAN DE RESPUESTA A LOS RIESGOS	84
CUADRO 25: MATRIZ RACI	89
CUADRO 26: COMPETENCIAS GENERALES DEL SUCESOR	91
CUADRO 27: COMPETENCIAS PERSONALES DEL SUCESOR	97
CUADRO 28: COMPETENCIAS PARA TRABAJAR EN EQUIPO	101
CUADRO 29: DESCRIPCIÓN DE ROLES Y RESPONSABILIDADES DEL GOBIERNO CORPORATIVO	105
CUADRO 30: DESCRIPCIÓN DE ROLES Y RESPONSABILIDADES DE TERCEROS	107
CUADRO 31: FICHA DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO “A”	111
CUADRO 32: FICHA DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO “B”	112
CUADRO 33: REGISTRO DE CONTROL DE POLÉMICAS	119
CUADRO 34: FACTORES CLAVE	121
CUADRO 35: CODIFICACIÓN DE DOCUMENTOS	122
CUADRO 36: MATRIZ DE COMUNICACIONES	123
CUADRO 37: ACTA DE CONSTITUCIÓN	137
CUADRO 38: DOCUMENTACIÓN DE REQUISITOS	138
CUADRO 39: JUNTA DE SOCIOS Y ACCIONISTAS	139
CUADRO 40: CONSEJO DE FAMILIA	140
CUADRO 41: CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	141
CUADRO 42: NECESIDADES DE FORMACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA	142
CUADRO 43: CRONOGRAMA	143

INDICE DE ABREVIATURAS

EDR	ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE RIESGOS
EDT	ESTRUCTURA DE DESGLOSE DEL TRABAJO
HVR	HARDVARD BUSINESS REVIEW
IBM	INDUSTRIAL BUSINESS MACHINE
LG	LIFE'S GOOD
OBP	ORGANIZACIONES BASADAS EN PROYECTOS
PFG	PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN
PIB	PRODUCTO INTERNO BRUTO
PMBOK	PROJECT MANGEMENT BOKK OF KNOWLEDGE
PMI	PROJECTO MANAGEMENT INSTITUTE
PMO	PROJECT MANAGEMENT OFFICE
R&D	RESEARCH AND DEVELOPMENT
RACI	RESPONSABLE, AUTORIZA, COORDINA, INFORMA
UCI	UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL

RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad las empresas de origen familiar en el Ecuador tienen una participación muy activa en la economía nacional, forman parte de todos los sectores industriales, comerciales y de servicios, generando más de 1,6 millones de plazas de trabajo equivalente aproximadamente al 93% del empleo formal, a diferencia de las empresas no familiares cuyo aporte se sitúa en 0,12 millones que corresponde al 7% respectivamente. Las empresas familiares constituyen el 95% del total de organizaciones productivas activas en el Ecuador y son generadoras del 51% del PIB nacional.

En la actualidad se estima que el 75% de las empresas familiares cesa su actividad comercial durante la primera generación debido a una serie de factores internos, dentro de los que destacan la falta de planificación de la sucesión, la acumulación de conflictos de los miembros de la familia, la falta de buena comunicación; así como, la ausencia de capacidad directiva, de habilidades gerenciales y competencias de los herederos, empleados, del sucesor y su equipo de trabajo y los problemas de tipo organizacional. Un aproximado del 20% de las empresas cierra durante la dirección de la segunda generación y solamente un 5% del total ha pasado a ser administrada por la tercera generación con éxito. El desarrollo y crecimiento de la empresa familiar, ha demandado de los fundadores y propietarios mucho esfuerzo y dedicación por varias décadas para constituirse en importantes generadores de riqueza y trabajo que actualmente se ven opacados por la problemática que representa el relevo generacional que todavía hoy no pueden controlar interesados e involucrados para revertir esta tendencia.

La continuidad de la empresa familiar y el relevo del mando para administrar e incrementar su patrimonio y de esta manera preservar el bienestar del negocio y de la familia, depende en buena medida de las decisiones y acciones que se realicen una vez anunciada la voluntad de sucesión a segunda generación por parte de su fundador. El desafío del nuevo líder es grande, como lo es la responsabilidad de los miembros de la familia para tomar conciencia de esta problemática y del riesgo inminente entorno a su organización y familia, para impulsar su continuidad en las generaciones venideras.

El objetivo general de este trabajo fue elaborar un plan de gestión para la sucesión voluntaria a segunda generación de las empresas familiares, con base en el uso de herramientas y técnicas de la dirección de proyectos, que sirva de guía para la implementación de ese evento. Los objetivos específicos fueron: definir el alcance del plan de gestión para la sucesión en la empresa familiar, para identificar las actividades de alto nivel a realizarse con el fin de lograr dicho propósito, estimar el lapso de tiempo necesario para realizar las actividades fundamentales del plan de sucesión en la empresa familiar, identificar a los interesados, su participación y expectativas para determinar el grado de influencia en el cierre o continuidad de una empresa familiar, realizar el análisis de riesgos para identificar oportunidades y amenazas ante un evento de sucesión en una empresa familiar, con el propósito de definir respuestas y estrategias que controlen este proceso, identificar el perfil

profesional, competencias y habilidades requeridas para la selección del sucesor dentro del grupo de interesados de una empresa familiar, determinar las necesidades de educación y capacitación de los miembros de una empresa familiar para formar un equipo de alto desempeño que garantice la continuidad en segunda generación e, identificar las necesidades y medios de comunicación para asegurar que la información compartida en el proceso, sea controlada y tenga el impacto deseado entre los interesados

La metodología del presente trabajo fue de tipo analítico – sintético y de observación por entrevista, tomado de fuentes primarias directamente, dentro de los cuales figuran dueños, propietarios y herederos de empresas y negocios familiares, algunos de ellos con planes de sucesión en curso y otros con muy poca iniciativa e interés al respecto. La información de fuente secundaria se recopiló en organismos e instituciones que estudian este fenómeno, lo que permitió complementar y ratificar la situación y tendencia por la que atraviesan los interesados en la transición generacional de este tipo de organizaciones.

Este trabajo permitió hacer un diagnóstico general de las empresas familiares de cara al evento de sucesión, con el fin de comprobar que las herramientas y técnicas de la dirección de proyectos pueden ser utilizadas de forma preventiva como un instrumento complementario y paralelo en la planificación de una empresa familiar, para enfocarse en la problemática de la gestión los riesgos, el desarrollo de los recursos humanos, sus competencias, habilidades y necesidades de formación, el control de las comunicaciones, la participación y expectativa de los interesados.

Se pudo concluir que las Áreas del Conocimiento y los Grupos de Procesos de la Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK 5ta edición) de la metodología del PMI, confirman su correspondencia para la aplicación en el desarrollo de proyectos de sucesión y relevo generacional para la empresa familiar. Las técnicas y herramientas del PMBOK que se utilizaron durante la elaboración del presente documento, permiten realizar desgloses y análisis detallados de los planes subsidiarios de las necesidades de la organización, tomando en cuenta todos los aspectos en torno al relevo generacional.

En cuanto a las recomendaciones, la “Empresa “Familiar” debe evolucionar para convertirse en una “Familia Empresaria”, partiendo desde la utilización de la habilidad personal más básica y elemental como lo es la comunicación entre sus miembros, hasta la implementación de estándares y metodologías probadas para alcanzar objetivos comunes que pueden trascender de generación en generación. La sucesión familiar es el paso fundamental que pueden dar los empresarios, familiares para auspiciar la continuidad de su negocio, considerando factores claves como la integración temprana de hijos o interesados directos, la calidad de la comunicación entre los miembros de la familia, la mitigación o transferencia del riesgo al separar la actividad empresarial de la familiar y el desarrollo del equipo de trabajo al brindar formación y profesionalización a los futuros líderes para el logro de sus objetivos y el éxito de la empresa.

1. INTRODUCCION

El fenómeno en torno al cierre de las empresas familiares en su transición a segunda y tercera generación, ha sido analizado con mayor interés en los últimos años en el Ecuador, sin embargo su tratamiento y acompañamiento no se realiza con la profundidad que este fenómeno requiere.

La sucesión empresarial es un tema cuyo debate, difusión y entendimiento se ha incrementado debido a los índices registrados a lo largo de los años. Algunos informes y estudios especializados han dado a conocer las dimensiones que ha tomado el problema con el paso de los años y se confirma que los factores claves para fortalecer la empresa o para fragmentarla hasta su desaparición se centran principalmente en el fundador y la familia.

1.1. Antecedentes

Las empresas familiares constituyen un grupo muy importante que contribuye al desarrollo de la economía en el Ecuador. Su cifra alcanza el 95% de las empresas existentes. “El 77% de las empresas más grandes del país son familiares y si se incluye a las pequeñas y medianas empresas (Pymes) esa cifra alcanza el 95%. Esto significa que la riqueza generada por las empresas familiares en Ecuador representa cerca del 51% del Producto Interno Bruto (PIB)”, (Todo queda en familia, *Revista Vistazo*).

La empresa familiar en el Ecuador es la más importante generadora de trabajo y mano de obra y se encuentra en todos los sectores y actividades productivas. El futuro sucesor y herederos pueden continuar con su administración, no sin antes someterla a un análisis detallado de las necesidades y cambios estructurales a nivel organizacional, familiar y empresarial, para garantizar su continuidad y evitar su cierre y posteriormente su fragmentación entre los miembros de la familia.

En el año 2008, se dictan los primeros cursos y seminarios formales, en los cuales se amplía la problemática y la gran responsabilidad que significa la

implementación de un plan de gestión para la sucesión en la empresa familiar, que sirva de guía y directriz a los sucesores para alcanzar su objetivo.

1.2. Problemática

Las empresas familiares cesan su actividad comercial en la primera generación en la cual existe un solo propietario (Revista Líderes). Se estima que un 20% deja de operar durante la segunda generación y solamente un 5% llega a ser administrada por otros miembros de la familia como primos y sobrinos. Esto evidencia la existencia de un problema a nivel sectorial de grandes dimensiones que debe tratarse como parte del ciclo evolutivo de la empresa familiar.

Los bajos índices sobre la administración de la segunda y tercera generación, se deben a la falta de un adecuado asesoramiento técnico-administrativo para el empresario y su familia, a la poca o nula organización interna para controlar y manejar los conflictos, lo cual compromete seriamente su futuro y estabilidad.

La gran mayoría de este tipo de empresario fundador, deja una empresa próspera en marcha y a la vez un futuro problema a sus descendientes debido a dos razones principalmente:

- No se contempla un plan de sucesión generacional voluntariamente en el apogeo de la vida del fundador y bajo su dirección empresarial.
- Los herederos y potenciales sucesores del grupo de interesados, no son capaces de solucionar sus diferencias y optan por hacer reparticiones individuales anticipadas del patrimonio.

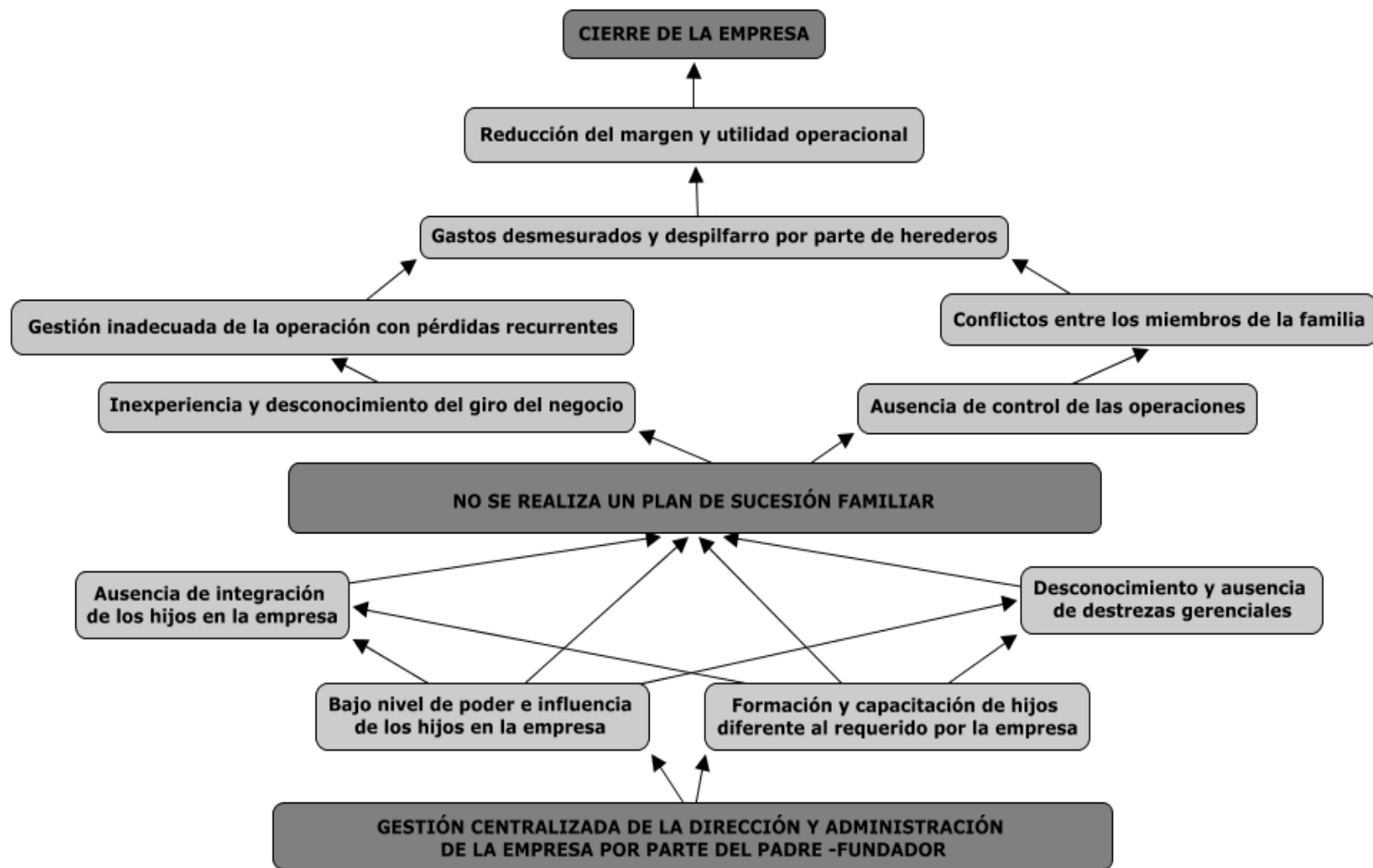


Figura 1: Árbol del Problema

Fuente: Elaboración propia

1.3. Justificación del problema

La aplicación del conocimiento teórico - práctico de la dirección de proyectos, basado en el adecuado y oportuno uso de varias herramientas, técnicas tomadas de las buenas prácticas del PMBOK, permite presentar una alternativa de gestión paralela y complementaria, para el tratamiento de la problemática de la empresa familiar en su proceso de relevo generacional.

La revista Empresa de Familia en su artículo “Realidad y perspectivas en el derecho societario” detalla que entre las razones comunes que causan el cierre en la empresa familiar las siguientes:

- La falta de profesionalización en los miembros de la familia
- Desconocimiento del rol y responsabilidad de los familiares en la empresa
- Mala calidad de las comunicaciones en la familiares y en la empresa
- No se independizan las relaciones laborales de las actividades familiares
- No se realiza un testamento ni la distribución de la propiedad
- Ausencia de un plan de jubilación para el padre - fundador

1.4. Supuestos

- La identificación de todas las actividades fundamentales y requisitos necesarios para realizar el relevo generacional se detallan en la EDT del proyecto de sucesión familiar.
- El padre o fundador cuenta con el suficiente tiempo para cumplir con todos los requisitos necesarios de tipo legal y administrativo para la selección y empoderamiento del nuevo sucesor.
- Disponibilidad y presencia física de todos los interesados e involucrados directos de las empresas familiares de cara al evento de sucesión.
- Disponibilidad de personal con formación especializada para la identificación de riesgos y desarrollo de proyectos en la empresa familiar.

- Participación y asesoría por parte de empresas consultoras especializadas en selección de personal y sucesión familiar.
- Predisposición de los potenciales sucesores e interesados para ser evaluados en función del nivel de conocimiento y experiencia en los negocios, desempeño laboral, competencias y habilidades.
- Las empresas familiares cuentan con activos organizacionales, actas de reuniones, procesos, registros y procedimientos documentados actualizados.

1.5. Restricciones

- Litigios no contemplados por la familia respecto al apareamiento de otros hijos y herederos existentes por parte del padre o madre fundador y que por desconocimiento de la familia directa demanden otras actividades de tipo legal.
- Tenga lugar un evento inesperado relacionado con la salud y estabilidad emocional del padre o fundador durante el desarrollo del proyecto.
- Falta de acuerdos fundamentales sobre la administración del patrimonio y de la empresa por parte de los interesados
- No existe consenso del propietario de la empresa y su familia para realizar un plan de sucesión voluntaria con la debida anticipación.
- Resistencia al cambio de fundadores y propietarios sobre el uso de metodologías técnicas y herramientas ajenas a su conocimiento y fuera de su control.
- Tiempo estimado entre 2 y 10 años para ejecutar un proyecto de sucesión
- Acceso limitado y restringido a la información documental, registros y actas de reuniones, debido a su condición de confidencial.

1.6. Objetivo general

Elaborar un plan de gestión para la sucesión de la empresa familiar a segunda generación, con base en el uso de herramientas y técnicas de la dirección de proyectos, que sirva de guía para la implementación de ese evento.

1.6.1. Objetivos específicos

- Definir el alcance del plan de gestión para la sucesión en la empresa familiar, para identificar las actividades de alto nivel a realizarse con el fin de lograr dicho propósito.
- Estimar el lapso de tiempo necesario para realizar las actividades fundamentales del plan de sucesión en la empresa familiar.
- Identificar a los interesados, su participación y expectativas para determinar el grado de influencia en el cierre o continuidad de una empresa familiar.
- Realizar el análisis de riesgos para identificar oportunidades y amenazas ante un evento de relevo generacional, con el propósito de proponer respuestas y estrategias que controlen este proceso.
- Identificar el perfil profesional, competencias y habilidades requeridas para la selección del sucesor dentro del grupo de interesados de una empresa familiar.
- Determinar las necesidades de formación de los miembros de una empresa familiar para formar un equipo de alto desempeño que garantice la continuidad en la segunda generación.
- Identificar las necesidades y medios de comunicación para asegurar que la información compartida en el proceso sea controlada y tenga el impacto deseado entre los interesados.

2. MARCO TEORICO

El presente proyecto es realizado tomando en cuenta que en el Ecuador es relativamente nuevo el acompañamiento a las empresas familiares exitosas para evitar su deceso en la segunda y desaparición en la tercera generación.

Una clasificación genérica de las empresas familiares en Ecuador se resume de la siguiente manera:

a) La empresa de propiedad y dirección familiar

La principal de sus virtudes es el fuerte nexo cultural existente entre sus miembros dada la pertenencia de los mismos. Sobre ellos recae buena parte de la propiedad y dirección de la empresa y habitualmente se atribuyen los cargos más representativos. Este modelo es considerado el tipo de empresa típica dentro del grupo de las empresas familiares en Ecuador.

b) La empresa de dirección familiar

A diferencia de la anterior, se centra principalmente en la dirección, organización y administración de la empresa y en comparación a la anterior, cuenta con una participación menos significativa en su propiedad.

c) La empresa de inversión familiar

Por su característica, la familia contribuye a su desarrollo y una parte significativa de la propiedad es proporcionada por la familia. Este tipo de Empresa Familiar es profesionalizada y por lo tanto en los cargos directivos tienen menos participación los miembros de la familia y su objetivo se centra en mantener la propiedad.

A continuación se detallan algunas definiciones de la empresa familiar.

“Empresa Familiar es aquella organización de carácter económico cuyo objeto principal es la producción y/o comercialización de bienes o servicios y cuya propiedad pertenece, en su totalidad o en una mayoría, a un grupo de personas unidas por un vínculo familiar, habitualmente los descendientes del fundador de la misma”.

“Empresa Familiar es aquella en la que la propiedad y gestión de la empresa están en las mismas manos y cuya actividad se desarrolla con clara vocación de expansión y continuidad por parte de los mismos miembros de la empresa”.

Algunos ejemplos de empresas familiares que hoy son referentes de la industria a nivel mundial son: IBM, Ford, LG Electronics, Samsung, Motorola, Novartis entre tantas otras.

Una relación familiar fuerte y fluida, crea condiciones favorables para la integración y manejo de conflictos debido a la comunicación. Una familia preparada y educada formalmente puede fortalecer sus vínculos e impulsar el compromiso de sucesión voluntaria. La administración seria y responsable a nivel empresarial y familiar, garantizará transparencia y objetividad en la responsabilidad asumida para la gobernabilidad de largo plazo, tomando en cuenta varios aspectos:

- Implementar la sucesión mientras el fundador viva y siga en funciones gerenciales.
- Crear reglas de largo plazo a través del establecimiento del protocolo familiar
- Definir los roles de los miembros de la familia a través de la creación del gobierno corporativo.
- Dejar el legado a los descendientes y miembros de la familia directa.
- Asesoría y acompañamiento profesional para implementar el plan.
- Convertir a la familia doméstica en familia empresaria

2.1. Marco Referencial

El retiro del fundador y el anuncio de un nuevo ciclo de vida son evidentes en un cierto momento de la historia de la empresa familiar. La sucesión del liderazgo debe seguir un proceso metódico para evitar los conflictos posteriores y relaciones negativas debido a la entrega del poder a un solo sucesor. La empresa familiar debe considerar aspectos fundamentales tales como:

- **Administración de la propiedad:** La familia cuenta con la gran parte del capital y participación.
- **Gobierno y control:** La familia y sus miembros ejercen el control político y económico en todo su entorno empresarial.
- **Convocar a la integración:** Los miembros de la familia trabajan activamente en labores importantes de la empresa.
- **Auspiciar la continuidad:** Su objetivo principal es hacer accesible a este patrimonio a las generaciones venideras.

El fundador y empresario se resiste a la entrega de su patrimonio y es consciente de la problemática en torno a su relevo, por lo tanto debe elaborar un plan voluntariamente. En esos términos tanto el fundador como sus hijos e hijas deben cumplir con varios requisitos para evitar la resolución de un problema legalmente en el entorno familiar.

El siguiente gráfico representa los tres ejes sobre los cuales la Empresa Familiar evoluciona:

- El Eje de la Empresa describe el inicio, expansión y madurez de la empresa.
- El eje de la Familia muestra el grado en el que los miembros de la familia van siendo parte del negocio.

- El Eje de la Propiedad nos indica el grado de pertenencia en el cual aparecen las futuras generaciones.

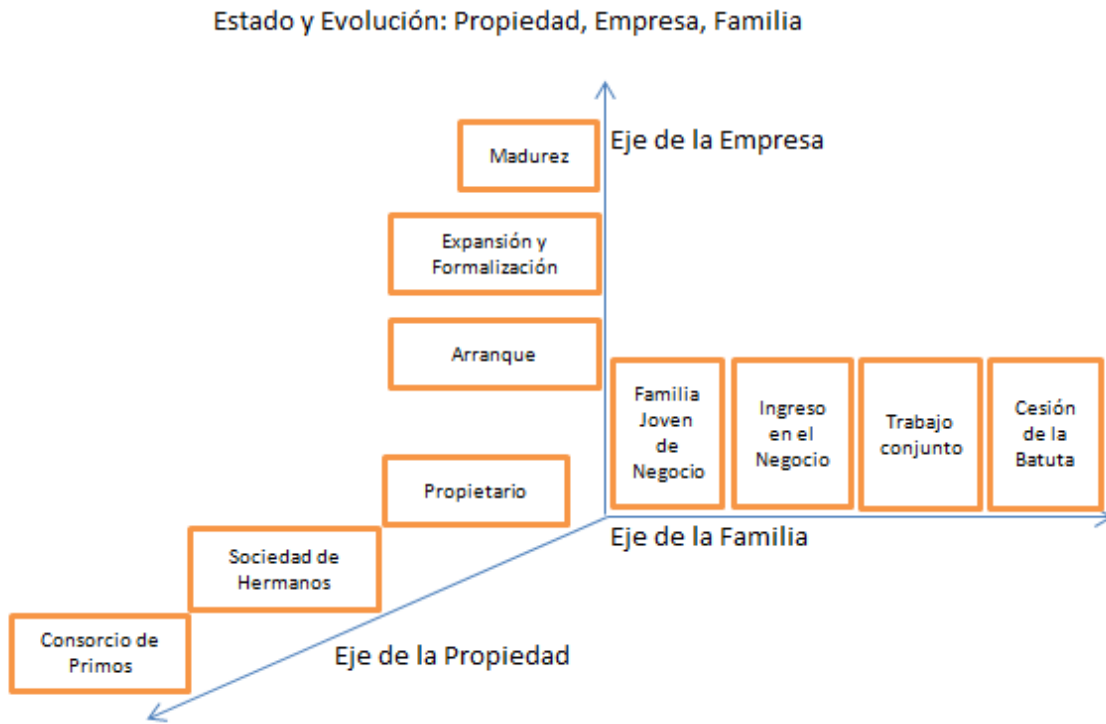


Figura 2: Modelo evolutivo tridimensional

Fuente: Gestión Exitosa de la Empresa Familiar

2.2. Misión y visión

A continuación se describe de manera genérica los enunciados de misión y visión, sin contemplar ninguna particularización ni asociación a una empresa familiar en especial.

2.2.1. Misión

La empresa familiar se constituye en un aporte muy importante para la economía de un país con base en la generación de fuentes de trabajo.

2.2.2. Visión

Extender su legado a través de las futuras generaciones para el bienestar de sus miembros y de la sociedad.

2.3. Estructura organizativa

En la empresa familiar se establece un sistema autoritario que somete a la organización a un régimen que perdurará por décadas sin cambios significativos en su estructura, sin ceder un espacio adecuado para la participación activa de sus herederos, en donde el fundador se impone sin nada que se interponga en su dirección, liderazgo y propiedad.

Se practica la informalidad en la organización y sus procesos productivos se ven afectados y no permiten fluir la operación del negocio adecuadamente, lo cual la convierte en una entidad burocrática, que adolece de la miopía del marketing, como lo refiere el autor Theodore Levitt (1977), un artículo publicado en el Harvard Business Review (HBR), es decir, produce para vender y da inicio a un período en el cual la rutina forma parte de las actividades diarias.

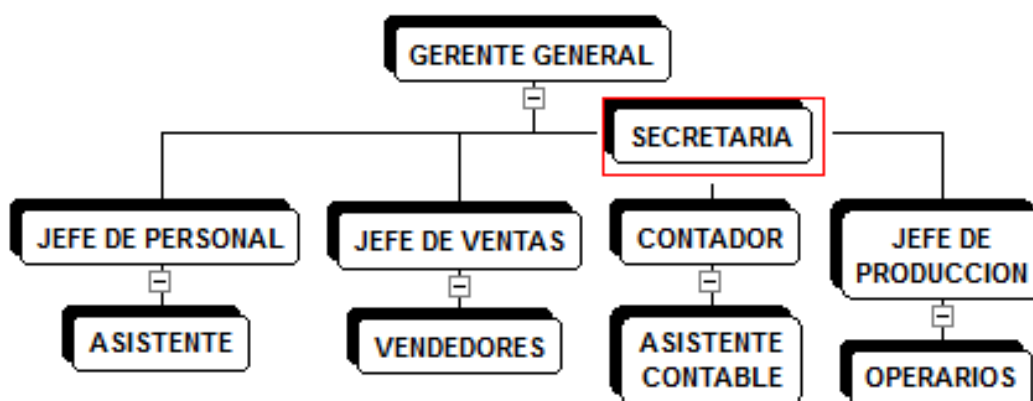


Figura 3: Jerarquía en la empresa familiar

Fuente: Elaboración propia

Las aspiraciones de cada uno de los miembros de la familia difieren y a veces optan por mantenerse al margen de las decisiones del padre y de las actividades de la organización. Por lo general la empresa familiar no define claramente políticas de interrelación familia – empresa - propiedad, ni marcos legales sobre los niveles de participación de los accionistas en la propiedad y en el gobierno de la empresa.

Este ambiente sin rumbo fijo auspicia la desintegración de las organizaciones, razón por la cual una gran mayoría de ellas no serán administradas por la tercera ni cuarta generación.

2.3.1. Desarrollo y formalización

La familia y su cultura son el aporte principal a la empresa, así como lo son su nivel de desarrollo e integración. La resistencia al cambio y el autoritarismo moldean el estilo gerencial del pequeño y mediano empresario, algo que todavía hoy existe pero que cambia lentamente.

El dueño y única voz de mando en la organización, cree que hacerlo todo por sí mismo es la regla para que sea bien hecho, restándole a veces equivocadamente, crédito a las capacidades y habilidades de sus hijos, otros colaboradores y empleados de la empresa.

En estos casos los hijos no se interesan por trabajar junto al fundador y se deslindan de todo vínculo laboral en la empresa. Esto más tarde se convertirá en la ausencia de conocimiento y doctrina necesaria en ellos para la administración de la empresa y consecuentemente se dificulta la formación de un equipo gerencial experimentado y conocedor del tema, para brindar su contingente cuando la empresa y el patrimonio deben pasar a otras manos en la familia.

2.3.2. Madurez

Una vez que el fundador ha superado los 60-65 años, sus hijos han alcanzado la madurez en torno a los 35-40 años y a su alrededor se encuentran primos y parientes políticos, esposos, esposas, cuñados, cuñadas y sobrinos. Se intensifica el control efectivo de la propiedad y del negocio, las decisiones fundamentales de la empresa las toma todavía el padre, sin embargo el protagonismo por parte de los hijos se hace más evidente.

La empresa es percibida en forma distinta, sin embargo su giro de negocio, sus proyectos en las diferentes áreas requieren modelos de negocio actualizados, así como profesionales especializados con pensamiento analítico capaces de procesar y atender las necesidades de la empresa en todos los ámbitos operativos y administrativos, internos y externos, para impulsar el negocio y su rentabilidad, en base a un adecuado manejo de procesos internos eficaces y eficientes, con mejores niveles de satisfacción de empleados y clientes.

En esta etapa el empresario debe decidir si inicia o no con el plan voluntariamente. En caso de alinearse con la sucesión, busca el compromiso de los directivos de mayor confianza e integra a los miembros de la familia al grupo de empresas para promover la iniciativa a su modo y estilo.

El nivel de preparación ante este evento puede significar el éxito o fracaso en la continuidad de una organización, de allí la importancia que se dé el adecuado tratamiento en este período de transición. Este fenómeno se registra a nivel mundial, sin importar las condiciones de la economía de un determinado país.

2.3.2.1. Productos que ofrece

La economía de una empresa familiar se sustenta en la producción y generación de servicios contemplados en todos los sectores industriales del mercado local, sin

excepción, pudiendo ser fabricantes, importadores, empresas de servicio y comercializadores.

La empresa familiar ha demostrado ser un agente muy importante en la economía de todo país, debido principal mente a su gran capacidad de adaptación y crecimiento durante la primera generación en la cual el fundador de enfoca en únicamente en su progreso.

2.4. Teoría de Administración de Proyectos

2.4.1. Proyecto

“Proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (PMBOK 2013 p.3). Un proyecto que alcanza sus objetivos para los que fue creado, es capaz de generar entre otros resultados un documento que corresponda a “un proyecto de investigación que desarrolla conocimientos que se pueden emplear para determinar si existe una tendencia o si un nuevo proceso beneficiará a la sociedad” (PMBOK 2013 p.3). El contexto para la sucesión voluntaria en la empresa familiar se conforma bajo la perspectiva de un proyecto, por ejemplo “la implementación, mejora o potenciación de los procesos y procedimientos de negocios existentes” (PMBOK 2013 p.4).

2.4.2. Administración de proyectos

El PMI señala que la administración de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo” (PMBOK 2013 p.5). La integración de 47 procesos conforman de forma lógica los 5 grupos de procesos que son iniciación, planificación, ejecución, seguimiento y control y cierre. El presente proyecto toma de referencia los grupos de procesos de Iniciación y Planificación,

sin embargo las necesidades del proyecto requerirán el estudio, análisis e implementación de todos los procesos y todas las áreas del conocimiento.

Dirigir un proyecto de sucesión voluntaria en la empresa familiar significa entre varios aspectos, identificar necesidades claras de dueños y sucesores, requisitos, expectativas de los interesados en torno al proyecto y su planificación para el mediano y largo plazo, formar, capacitar e inducir a los familiares, crear canales de comunicación adecuados, así como equilibrar restricciones contrapuestas que se relacionan entre si tales como el alcance, calidad, cronograma, presupuesto, recursos y riesgos del proyecto de sucesión. Su relación hace que al presentarse una variante, uno de ellos sea afectado, por lo tanto el equilibrio es un componente frágil que es preciso mantener para salvedad del proyecto y del patrocinador.

2.4.3. Oficina de administración de proyectos (PMO)

Se constituyen como estructuras de gestión cuyos objetivos permiten estandarizar los procesos de gobierno relacionados con los proyectos, así como la utilización de metodologías, herramientas y técnicas del estándar. Se dividen de acuerdo a la función y grado de control ejercido en la dirección de proyectos, tales como la PMO de apoyo que desempeña un rol consultivo, la PMO de control que exigen cumplimiento por distintos medios, la PMO directiva que asume la dirección de los proyectos en la organización y vincula de forma natural portafolios, programas y proyectos.

La familia empresaria debe contemplar en el mediano plazo, la integración de una oficina de dirección de proyectos PMO que auspicie la implementación de estándares, basados en una metodología y buenas prácticas.

2.4.4. Organizaciones basadas en proyectos

Las organizaciones basadas en proyectos permiten reducir la burocracia y la jerarquía de las organizaciones tomando como referencia el trabajo final como resultado y no los cargos ni consideraciones de tipo político.

La empresa familiar adolece de esquemas que brindan alternativas, tratamientos y soluciones visualizadas desde otra perspectiva a sus problemas fundamentales, tales como el autoritarismo de la dirección, manifestados en el manejo y administración de la empresa, la toma de decisiones de forma individual por su dueño sin contemplar alternativas paralelas que se anteponen a los paradigmas propios de la dirección familiar, la adopción voluntaria de procesos y procedimientos formales de gobierno corporativo se convierte en un paso decisivo, así como el fortalecimiento de las relaciones existentes entre la dirección de proyectos, la estrategia organizacional y sus objetivos.

La empresa como un todo puede alinearse bajo el uso de las buenas prácticas y la dirección de proyectos para eliminar esquemas organizacionales hoy en día sin vigencia y dar paso a una nueva forma de administración basada en el alto desempeño con un sistema de control organizado y documentado.

2.4.5. Valor del negocio

Como lo cita el PMBOK (p. 15), “a través de la dirección de portafolios, la dirección de programas y la dirección de proyectos, las organizaciones tendrán la capacidad de emplear procesos establecidos y confiables para cumplir con los objetivos estratégicos y obtener mayor valor en sus negocios a partir de sus inversiones en proyectos”.

La mortalidad de las empresas familiares vista desde esta perspectiva, tiene mucho que ver con la voluntad de realizar una inversión programada en el capital

humano, en la formación académica externa y dentro de la empresa que será parte del gobierno corporativo. Dicho lo anterior, la sucesión a una nueva generación es de hecho una inversión vital que tiene que ser vista y proyectada para el largo plazo, en donde los actores principales serán las nuevas generaciones las cuales necesitan mejor formación administrativa, comercial y tecnológica, cuyas posibilidades entorno a los negocios se pueden potenciar y ser muy significativas.

La dirección y planificación estratégica integrales impulsan el negocio y la estrategia organizacional se expresa a través del mejoramiento de procesos para orientar su accionar hacia el mercado, hacia la competencia y otros factores ambientales que deban ser considerados objetivamente. La dirección de proyectos dentro de la dirección de los programas, permite a la organización gestionar y materializar los beneficios deseados por los interesados de ésta y generaciones venideras.

2.4.6. Factores ambientales de la organización

Según el PMBOK 2013, los factores ambientales que no están bajo control de la organización, restringen las iniciativas de un proyecto, cualquiera sea su naturaleza y propósito. Los factores ambientales pueden además influir en forma positiva o negativa el resultado buscado, de allí la importancia de su análisis y consideración para integrarlo al desarrollo del proyecto de sucesión.

A continuación algunos ejemplos:

- Las condiciones del mercado local y nacional
- El clima político y legal
- Los sistemas de autorización de trabajos de la compañía
- Los niveles de tolerancia al riesgo por parte de los interesados
- Los canales y sistemas de comunicación establecidos en la organización
- La cultura, estructura y gobierno de la organización y de la familia

2.4.7. Interesados y gobierno del proyecto

Los diferentes intereses e interesados pueden afectar o verse afectados por las decisiones que se tomen al interior de la organización. Los interesados pueden causar conflictos antes y más tarde dentro del gobierno del proyecto si se encasillan en posiciones antagónicas o contrapuestas y pueden ejercer influencia en los resultados, de allí que su alineación en función los objetivos estratégicos de la organización familiar es fundamental para proporcionar un marco de gobernabilidad que permita la continuidad deseada.

La identificación de los interesados en una organización se realiza a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto y se enfoca en su grado de influencia, el equilibrio de sus demandas, necesidades y expectativas (PMBOK 2013 p.31).

A continuación unos ejemplos de interesados:

- El patrocinador (padre o fundador), quien provee recursos para impulsar el proyecto y se encarga de brindar apoyo para facilitar el éxito del proyecto.
- Los herederos directos del matrimonio, así como los generados fuera de él.
- Los clientes y usuarios, lo componen personas u organizaciones para aprobar y gestionar el producto, servicio o resultado del proyecto.
- Los socios de negocios, tienen relación especial con la organización y su origen es normalmente externo.

2.4.8. Ciclo de vida de un proyecto

Los proyectos tienen un ciclo de vida conformado por una serie de fases secuenciales desde su inicio hasta el cierre y se dividen por objetivos funcionales o parciales, resultados o entregables intermedios e hitos. El ciclo de vida además proporciona un marco de referencia para realizar acciones de dirección, al margen de las actividades y trabajo involucrado.

Se puede decir que el ciclo de vida de la empresa familiar, da inicio cuando el emprendedor deja la dependencia laboral y a medida que madura, se enfoca en el desarrollo y crecimiento de su negocio. En cambio el ciclo de vida culmina cuando la empresa deja de tener participación familiar entre los socios y accionistas y pasa a manos de terceros.

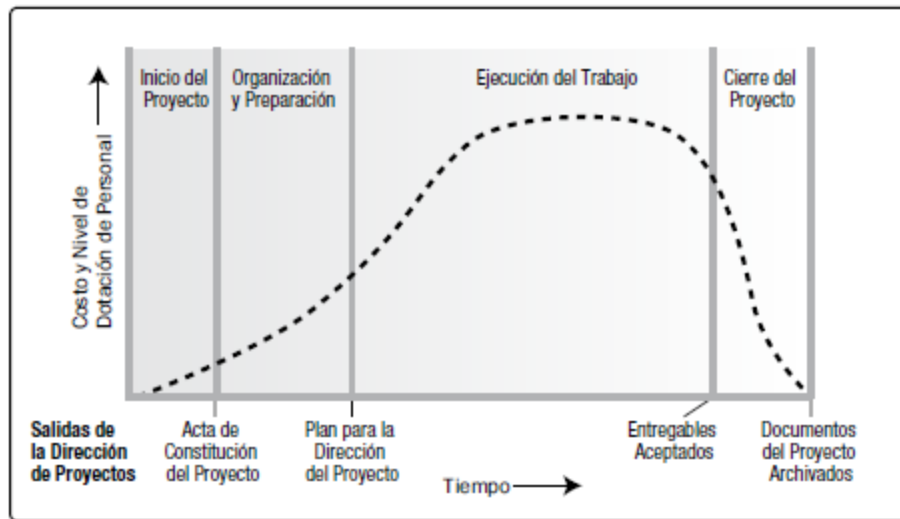


Figura 4: Niveles típicos de dotación de personal en una estructura genérica de ciclo de vida del proyecto

Fuente: PMBOK 2013

Un proyecto contempla la siguiente estructura:

- Inicio del proyecto
- Organización y preparación
- Ejecución del trabajo, y
- Cierre del proyecto

En el siguiente gráfico se puede identificar que los niveles de riesgo e incertidumbre son mayores al inicio de todo proyecto y disminuyen gradualmente en la medida que se aceptan las decisiones y entregables que se generan en torno al mismo.

La sucesión en la empresa familiar que auspicia un plan de sucesión entre sus herederos, también sigue el mismo patrón, es decir el riesgo y la incertidumbre se reducen a medida que los cambios se hacen más evidentes.

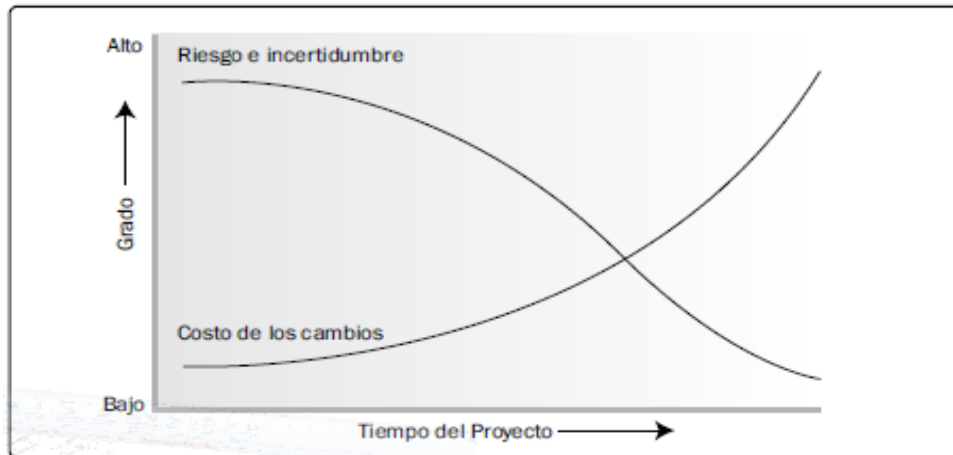


Figura 5: Impacto de las variables en función del tiempo

Fuente: PMBOK 2013

2.4.9. Procesos en la Administración de Proyectos

La interacción generada en los grupos de procesos en la dirección de proyectos a lo largo del ciclo de vida se evidencia a través de las salidas de los mismos, que a su vez se convierten en entradas del siguiente proceso. Cuando el proyecto se divide en fases como es el caso del plan de sucesión familiar, los grupos de procesos actúan en cada fase como puede apreciarse en la figura 6.

Las variables X, Nivel de Interacción entre procesos y la variable Y, Tiempo permiten dar una idea más clara de la intensa interactividad que se generan entorno a un proceso de sucesión que una familia atraviesa, el mismo que puede iniciarse en el mejor de los casos tempranamente o en su defecto de forma tardía, sin embargo para entonces las consecuencias y resultados pueden variar notablemente en cuanto a la administración de la siguiente generación.

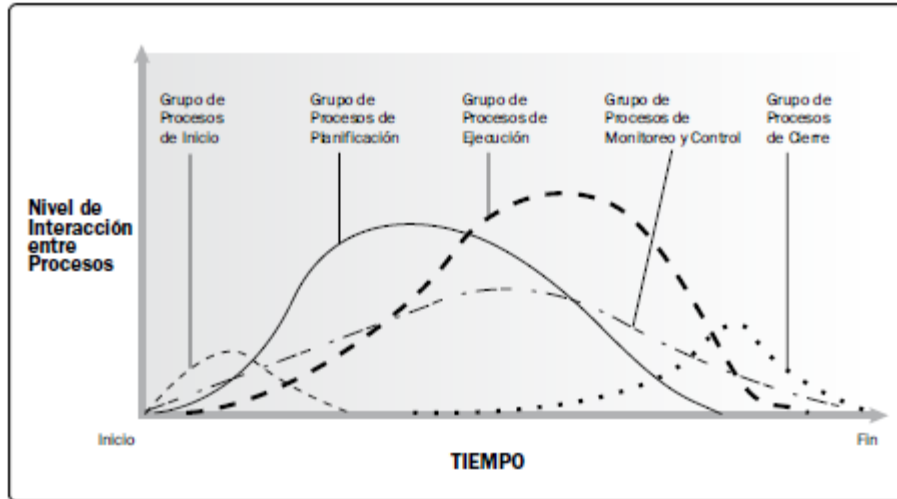


Figura 6: Los grupos de procesos actúan en una fase o proyecto

Fuente: PMBOK 2013

2.4.10. Grupos de procesos de la dirección de proyectos

Los procesos de la dirección de proyectos se agrupan en cinco categorías denominadas Grupos de Procesos, los mismos que se ejecutan en cada proyecto y tienen un alto grado de interacción, como el caso del plan de sucesión familiar.

2.4.10.1. **Grupo de Procesos de Iniciación:** Se componen por los procesos para definir un nuevo proyecto o fase. En este grupo de procesos se definen y comprometen recursos destinados para dar inicio con el proyecto, se determina el alcance inicial y se identifican los interesados del proyecto para alinear sus expectativas. En este grupo de procesos se autoriza el acta de constitución del proyecto, se comprueban los criterios de éxito y se decide si continuar, posponer o suspender el proyecto.

2.4.10.2. **Grupo de Procesos de Planificación:** Como lo establece la Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos, en este grupo de procesos se desarrollan el plan para la dirección del proyecto y los documentos que se van a utilizar para llevarlo a cabo. Todos los

insumos disponibles para llevar a cabo el proyecto, son sujetos de análisis para la planificación detallada para definir el alcance, definir y refinar los objetivos y establecer el plan de acción para alcanzar los objetivos del plan de sucesión. La incorporación de detalles al plan para la dirección del proyecto se denomina “elaboración progresiva” para denotar que la planificación y la documentación son actividades continuas, estableciendo la ruta hacia el objetivo deseado en términos familiares y de empresa.

Es importante estimular la participación de los interesados durante la planificación como lo es en la dirección del proyecto y sus documentos. Los riesgos se identifican desde la fase de planificación.

2.4.10.3. **Grupos de Procesos de Ejecución:** Permiten completar el trabajo e implica coordinar personas y recursos; integrar y realizar las actividades del proyecto, de conformidad con el plan para la dirección del proyecto. Durante el desarrollo de estos procesos, se pueden incluir cambios en la disponibilidad y productividad de los recursos, así como en los riesgos no identificados, afectando el plan y probablemente se requiera desarrollar respuestas con base en análisis más detallados.

La sucesión familiar necesita varios años para transmitir el conocimiento y se cumplan requisitos de formación y experiencia en el medio y negocio por parte del Consejo de Familia, el Consejo de Administración.

2.4.10.4. **Grupo de Procesos de Monitoreo y Control:** Durante el desarrollo de estos procesos, es posible medir el desempeño y analizar los intervalos regulares, a fin de identificar variaciones respecto al plan para la dirección del proyecto. Además se pueden hacer cambios,

recomendar acciones preventivas y correctivas, contrastar actividades con la línea base para medir el desempeño del proyecto.

A través de los procesos de ejecución, es posible conocer sobre la salud del proyecto, con el propósito de identificar áreas que requieren mayor atención y priorización.

La selección del sucesor en la empresa familiar es una de las actividades destacadas que debe cumplir el padre o fundador, de allí la importancia del seguimiento y control que se requiere para lograr el objetivo planteado por la empresa.

2.4.10.5. **Procesos de Cierre:** A través de estos procesos damos paso a la finalización de las actividades para completar formalmente una fase u otras obligaciones contractuales del proyecto. Durante el desarrollo de estos procesos, se presentan los siguientes casos:

- Se obtiene la aceptación por parte del patrocinador para cerrar formalmente el proyecto, es decir inicia su plan de retiro de la dirección de la empresa y puede pasar a ser un consejero de la misma desde el consejo de familia.
- Se registren los impactos de adaptación a su nuevo estatus.
- Se documenten las lecciones aprendidas de todo el proceso llevado a cabo.

2.4.11. **Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos**

El PMBOK 2013 contempla el uso de 10 áreas del conocimiento para la dirección de proyectos. A continuación una breve descripción de cada una de ellas:

- 2.4.11.1. **Gestión de la Integración:** Incluye los procesos y actividades para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto. En esta área de conocimiento interactúan acciones integradoras para que el proyecto se lleve de manera controlada, con el fin de manejar las expectativas de los interesados y se cumpla con los requisitos (PMBOK 2013 p.63).
- 2.4.11.2. **Gestión del Alcance:** Permite garantizar que el proyecto cumpla con cada actividad definida y únicamente con todo el trabajo necesario para completar el proyecto con éxito, es decir se enfoca principalmente en definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto (PMBOK 2013 p.105).
- 2.4.11.3. **Gestión del Tiempo:** Esta área nos permite delimitar y gestionar la terminación en plazo del proyecto en función del cronograma estipulado, realizando las actividades coordinadamente para completarlas dentro del tiempo asignado (PMBOK 2013 p. 141).
- 2.4.11.4. **Gestión de Costos:** Incluye procesos relacionados con planificar, estimar, presupuestar, financiar, gestionar y controlar los costos, de tal manera que se complete el proyecto dentro del presupuesto asignado para tal propósito (PMBOK 2013 p. 193).
- 2.4.11.5. **Gestión de la Calidad:** Esta área incluye procesos y actividades que ejecuta la organización con base en parámetros de calidad asociados a políticas, objetivos y responsabilidades para el que proyecto satisfaga las necesidades requeridas (PMBOK 2013 p. 227).

- 2.4.11.6. **Gestión de Recursos Humanos:** Organizan y gestionan al recurso humano, su desarrollo con base en la definición de roles y responsabilidades para una adecuada planificación y toma de decisiones para fortalecer su compromiso con el proyecto (PMBOK 2013 p. 255).
- 2.4.11.7. **Gestión de las Comunicaciones:** Incluye los procesos necesarios para asegurar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, control, gestión monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados (PMBOK 2013 p.287).
- 2.4.11.8. **Gestión de Riesgos:** Lleva a cabo la planificación de la gestión de riesgos, así como la identificación, análisis, planificación de respuesta y control de los riesgos de un proyecto. Su objetivo es aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos y disminuir la probabilidad y el impacto de los riesgos negativos en el proyecto (PMBOK 2013 p. 309).
- 2.4.11.9. **Gestión de las Adquisiciones:** Incluye los procesos de compra de producto y servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo del proyecto. Administra y controla contratos u órdenes de compra emitidos por miembros autorizados del equipo del proyecto (PMBOK 2013 p. 355).
- 2.4.11.10. **Gestión de los Interesados:** Se enfoca en identificar a las personas u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación de los interesados en las decisiones y ejecución del proyecto (PMBOK 2013 p. 391).

3. MARCO METODOLÓGICO

“Research and experimental development (R&D) comprise creative work undertaken on a systematic basis in order to increase the stock of knowledge, including knowledge of man, culture and society, and the use of this stock of knowledge to devise new applications”. (Frascati, 2002).

El marco metodológico proporciona al investigador la información e insumos necesarios para desarrollar y añadir su conocimiento al proyecto en cuestión. El adecuado uso de las fuentes, su identificación y su cita en el texto, permite al autor establecer los lineamientos fundamentales sobre los cuales se desarrolla su trabajo con el aporte personal.

3.1. Fuentes de información

Son todos aquellos documentos escritos, personas, grupos, videos, grabaciones y materiales que se basan en información de valor y que se originan en torno a un ambiente y estudio específicos. Las fuentes permiten recopilar información referente a un tema en particular, para ser analizada mediante el uso de técnicas y herramientas que garanticen su credibilidad durante el desarrollo de presente documento.

3.1.1. Fuentes primarias

Las fuentes primarias se originan en las comunidades, en la sociedad, en las personas que tengan el conocimiento y experiencia y que son parte del colectivo en donde se realiza el estudio. Las fuentes primarias incluyen aquella información oral o escrita tomada directamente por el investigador, análisis de muestras, así como aquella que le permite observar, medir los hechos y la realidad que contempla una investigación (Méndez, 2002).

El presente proyecto contempla información de fuente primaria que proviene de las siguientes fuentes:

- Testimonios verbales de dueños, propietarios, hijos y potenciales herederos de empresas familiares activas y en proceso de sucesión.
- Empleados de amplia experiencia y servicio dentro de las empresas de régimen familiar, en algunos casos con un plan de carrera de más de 15 años.
- Académicos, consultores e investigadores de casos especiales en este tipo de organizaciones.

3.1.2. Fuentes secundarias

Se conforman por información escrita y transcrita, así como de materiales que provienen de diversas fuentes en las cuales se suministra la información necesaria para el desarrollo de presente proyecto de investigación, a partir de las fuentes primarias de un participante en un suceso o acontecimiento (Méndez, 2002).

En el presente proyecto se revisará documentos de fuente secundaria que proviene de las siguientes fuentes:

- Instituciones privadas y públicas que estudian el fenómeno en forma general, pero con análisis específicos de los resultados de determinadas operaciones comerciales y de importación.
- Estudios de consultores empresariales independientes.
- Revistas impresas y medios digitales, blogs de análisis del ambiente económico local.
- Profesionales y expertos vinculados al entorno productivo empresarial.

El Cuadro 1 detalla las fuentes de información:

Cuadro 1: Fuentes de información

OBJETIVOS	FUENTES DE INFORMACIÓN	
	PRIMARIAS	SECUNDARIAS
Definir el alcance del plan de gestión para la sucesión en la empresa familiar, para identificar las actividades de alto nivel a realizarse con el fin de lograr dicho propósito.	Especialistas legales y consultores empresariales con conocimiento y experiencia en temas relacionados al relevo generacional en la empresa familiar.	Estudios, reportes e informes que son parte de la propuesta de sucesión voluntaria en una empresa familiar.
Estimar el lapso de tiempo necesario para realizar las actividades fundamentales del plan de sucesión en la empresa familiar.	Directivos que ejercen como principales de un Consejo de Familia y Director Administrativo de un gobierno corporativo en funciones.	Documentos que refieren el tiempo, secuencialidad de las actividades necesarias y el cronograma de un proyecto de sucesión real.
Identificar a los interesados, su participación y expectativas para determinar el grado de influencia en el cierre o continuidad de una empresa familiar.	Fundadores de una empresa comercializadora de productos y suministros eléctricos e industriales.	Actas de reunión de planificación de los miembros de comité y del directorio de la empresa familiar sujeta de estudio.
Realizar el análisis de riesgos para identificar oportunidades y amenazas ante un evento de sucesión en una empresa familiar, con el propósito de definir respuestas y estrategias que controlen este proceso.	Auditor financiero y Gerente de Servicios una empresa distribuidora de repuestos para vehículos livianos.	Sistema de gestión de calidad y procesos implementado en la empresa familiar analizada.

<p>Identificar el perfil profesional, competencias y habilidades requeridas para la selección del sucesor dentro del grupo de interesados de una empresa familiar.</p>	<p>Consultor especializado en procesos de selección de personal y gestión del talento humano.</p>	<p>Herramientas para la evaluación de personal. Análisis de decisiones multicriterio.</p>
<p>Determinar las necesidades de educación y capacitación de los miembros de una empresa familiar para formar un equipo de alto desempeño que garantice la continuidad en segunda generación.</p>	<p>Gerente General de una empresa de seguros de medicina pre-pagada.</p>	<p>Estudios especializados sobre las empresas familiares en el Ecuador realizados por instituciones públicas y privadas.</p>
<p>Identificar las necesidades y medios de comunicación para asegurar que la información compartida en el proceso, sea controlada y tenga el impacto deseado entre los interesados.</p>	<p>Gerentes Funcionales y empleados de carrera de una empresa de venta de productos y servicios de tecnología.</p>	<p>Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK 2013). Sistemas de registros y comunicaciones formales de los interesados.</p>

Fuente: Elaboración propia

3.2. Métodos de Investigación

“El método es la ruta que se sigue en las ciencias para alcanzar un fin propuesto; y la metodología, el cuerpo de conocimiento que describe y analiza los métodos para el desarrollo de una investigación. Ambos se han particularizado, y son objeto de un tratamiento especial de acuerdo con cada ciencia particular (Eyssautier, 2002). El desarrollo del siguiente trabajo, se sustenta en varios elementos:

- Recopilación de la información disponible de fuente primaria que permita realizar un análisis profundo de la problemática indicada, para realizar un diagnóstico de la situación de las empresas familiares en Ecuador.
- Análisis de estudios realizados por instituciones públicas y privadas.
- Realizar un aporte de conocimiento una vez identificados los factores que inciden en el cierre de las empresas familiares, que describa varias opciones y alternativas sobre la base de las buenas prácticas en las empresas familiares en su proceso de transición.

3.2.1. Método Analítico-Sintético

“Descompone una unidad en elementos más simples, examina cada uno de ellos por separado, volviendo a agrupar las partes para considerarlas en conjunto. El método analítico es la observación y examen de hechos. Este método distingue los elementos de un fenómeno y permite revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado, para luego establecer leyes universales. Para llevar a cabo una investigación analítica, el especialista tiene que cubrir sistemáticamente varias fases de manera continua” (UCI, 2010).

- a) Observación
- b) Descripción
- c) Examen crítico
- d) Descomposición del fenómeno
- e) Enumeración de sus partes

- f) Ordenación
- g) Clasificación

La síntesis por su parte, permite comprender la esencia de las partes de un todo. Este proceso relaciona hechos aparentemente aislados y plantea una teoría que unifica todos sus elementos (Jurado, 2002).

Se utilizará el método analítico-sintético para descomponer en varias partes los aspectos más relevantes de la administración de la empresa familiar, como la participación de los interesados, la gestión de riesgos del proceso de sucesión, las destrezas gerenciales del potencial sucesor, las necesidades de formación del equipo de trabajo y de los miembros de la familia que trabajen en la organización y el modelo de comunicación necesario, para luego agruparlas y considerarlas un conjunto con el fin de identificar y establecer alternativas de administración basado en las buenas prácticas de la dirección de proyectos.

3.2.2. Método de observación por entrevista

La observación consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conducta manifiesta (Hernández, Fernández & Baptista, 1994, p. 348), cuyo objetivo es la búsqueda de los datos que se requieren para resolver la investigación.

Una entrevista permite obtener información de los interesados de manera formal e informal usando un diálogo o directo con el entrevistado. Se registran las respuestas a las preguntas planteadas por el investigador. Este método puede ser informal, estructurado o no estructurado y se utilizará este método para realizar estudios de campo, intercambio de información entre dos personas vinculadas al proyecto, para obtener información, datos y hechos relativos actualizados sobre la investigación.

A continuación el cuadro 2 presenta la relación de los objetivos y los métodos de la investigación.

Cuadro 2: Métodos de investigación

OBJETIVOS	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	
	ANALÍTICO-SINTÉTICO	OBSERVACIÓN POR ENTREVISTA
Definir el alcance del plan de gestión para la sucesión en la empresa familiar, para identificar las actividades de alto nivel a realizarse con el fin de lograr dicho propósito.	Establece el detalle de los entregables y paquetes de trabajo necesarios en las áreas de mayor incidencia de la sucesión generacional.	Se utiliza para definir las carencias y requisitos que deben ser cubiertos durante el desarrollo del proyecto de sucesión.
Estimar el lapso de tiempo necesario para realizar las actividades fundamentales del plan de sucesión en la empresa familiar.	Identifica las principales actividades de tipo legal y administrativo y su secuencia para dar cumplimiento con el cronograma.	Se utiliza para describir y estimar los tiempos que requieren las actividades relacionadas.
Identificar a los interesados, su participación y expectativas para determinar el grado de influencia en el cierre o continuidad de una empresa familiar.	Permite identificar y analizar a cada uno de los involucrados directos e indirectos, para seleccionar al candidato idóneo a sucesor, sea éste miembro de la familia o no.	Se usa para realizar contacto personal con los interesados con el objeto de obtener información relevante.
Realizar el análisis de riesgos para identificar oportunidades y amenazas ante un evento de relevo generacional, con el propósito de definir respuestas y estrategias que controlen este proceso.	Permite desglosar las distintas áreas y actividades administrativas y operativas, para gestionar los riesgos en la empresa.	Recopila de forma directa la información necesaria para identificar riesgos en los diferentes ambientes en torno al evento.

<p>Identificar el perfil profesional, competencias y habilidades requeridas para la selección del sucesor dentro del grupo de interesados de una empresa familiar.</p>	<p>Analiza por separado, de forma imparcial las habilidades y competencias de los interesados para seleccionar el perfil idóneo.</p>	<p>Utilizado para evidenciar las habilidades interpersonales necesarias en el potencial sucesor para asumir su rol.</p>
<p>Determinar las necesidades de formación de los miembros de una empresa familiar para formar un equipo de alto desempeño que garantice la continuidad en segunda generación.</p>	<p>Identifica las deficiencias académicas, para brindar el contingente académico y formar un equipo de alto desempeño.</p>	<p>Usado en el intercambio verbal con experto para deducir cuál es el déficit de conocimiento e instrucción para la labor empresarial.</p>
<p>Identificar las necesidades y medios de comunicación para asegurar que la información compartida en el proceso, sea controlada y tenga el impacto deseado entre los interesados.</p>	<p>Analiza e identifica las soluciones de comunicación y frecuencia, necesarias para difundir la información clave durante y después del proceso de sucesión.</p>	<p>Se usa para diagnosticar el nivel de comunicaciones y los medios requeridos por los interesados, para cumplir el objetivo del proyecto.</p>

Fuente: Elaboración propia

3.2.3. Herramientas

Un plan de sucesión familiar basado en la metodología de proyectos del PMI, tiene la gran ventaja de utilizar muchas herramientas de análisis, desglose y estudio para llevar a cabo su proyecto.

Tanto el patrocinador y el resto de interesados pueden seleccionar el tipo de herramienta según la necesidad presentada, de tal forma que su uso auspicie su búsqueda y su objetivo se haga visible para beneficio de los interesados de ésta y la siguiente generación si es el caso.

El documentar todo el proyecto a través del uso de las herramientas, permitirá en el futuro conocer las condiciones del desarrollo del plan, así como las razones de la selección y toma de cada una de las decisiones por parte de la familia del patrocinador.

El cuadro 3 presenta las herramientas que se utilizarán para alcanzar cada uno de los objetivos específicos:

Cuadro 3: Herramientas

OBJETIVOS	HERRAMIENTAS
<p>Definir el alcance del plan de gestión para la sucesión en la empresa familiar, para identificar las actividades de alto nivel a realizarse con el fin de lograr dicho propósito.</p>	<p>Cuestionarios y encuestas Documentos de requisitos EDT Diccionario EDT</p>
<p>Estimar el lapso de tiempo necesario para realizar las actividades fundamentales del plan de sucesión en la empresa familiar.</p>	<p>Secuencia de actividades Cronograma Técnicas grupales y reuniones con expertos</p>
<p>Identificar a los interesados, su participación y expectativas para determinar el grado de influencia en el cierre o continuidad de una empresa familiar.</p>	<p>Análisis de interesados. Matriz de poder – influencia Análisis y valoración de los involucrados. Reuniones.</p>
<p>Realizar el análisis de riesgos para identificar oportunidades y amenazas ante un evento de relevo generacional, con el propósito de definir respuestas y estrategias que controlen este proceso.</p>	<p>EDR Matriz de riesgos. Análisis de P*I. Mapa conceptual. Juicio de expertos. Diagramas Causa – Efecto</p>

<p>Identificar el perfil profesional, competencias y habilidades requeridas para la selección del sucesor dentro del grupo de interesados de una empresa familiar.</p>	<p>Habilidades interpersonales. Habilidades Blandas. Coubicación. Matriz RACI. Reuniones de alto nivel gerencial. Herramientas para la evaluación de personal.</p>
<p>Determinar las necesidades de formación de los miembros de una empresa familiar para formar un equipo de alto desempeño que garantice la continuidad en segunda generación.</p>	<p>Teoría organizacional. Organigrama Roles y responsabilidades. Diagrama de flujo.</p>
<p>Identificar las necesidades y medios de comunicación para asegurar que la información compartida en el proceso, sea controlada y tenga el impacto deseado entre los interesados.</p>	<p>Gestión de Conflictos. Sistemas de gestión de la información. Matriz de Comunicaciones.</p>

Fuente: Elaboración propia

3.3. Definición de Supuestos y Restricciones

3.3.1. Supuestos

“Son factores del proceso de planificación que se consideran verdaderos, reales o seguros sin pruebas ni demostraciones. También describen el impacto potencial de dichos factores en el caso de que fueran falsos” (PMBOK 2013 p. 124).

El caso de la sucesión familiar debe considerar varios supuestos los cuales permitan viabilizar la entrega del poder y liderazgo al sucesor, bajo consideraciones muy especiales analizadas por el fundador, sobre las cuales no existe garantía plena de su desenvolvimiento en el futuro de la empresa y de la familia. La sucesión empresarial por sí misma no constituye una garantía de continuidad de la empresa y del negocio, es solo el inicio de un nuevo ciclo que puede mantenerse y luego desarrollarse dependiendo de nuevas condiciones del mercado y de las capacidades y habilidades de sus nuevos directivos.

El fundador de la empresa construye una empresa, en la cual él es la máxima autoridad y por lo tanto es quien absorbe y centraliza el poder y la toma de decisiones, muchas veces sin la participación de socios y con el total apoyo incondicional de su conyugue.

Durante la etapa de madurez de la empresa, se hacen más evidentes los problemas y necesidades específicas de control, la falta de gestión basada en procesos y procedimientos acordes con la realidad de la empresa en su entorno, en procura de impulsar sus niveles de competitividad.

3.3.2. Restricciones

“Son factores limitantes que afectan la ejecución de un proyecto o proceso” (PMBOK 2013 p. 124). Al tratarse de un proyecto de largo plazo que se puede

desarrollar entre 5 a 10 años, se considera que las restricciones tienen su origen en la familia y en la empresa principalmente.

Es muy común atribuirle a la mala calidad de la comunicación entre los miembros de la familia como uno de los motivos del conflicto interno durante la transición familiar, pues es precisamente una de las razones para la fragmentación familiar y empresarial o en su defecto, para llevar a buen término el acuerdo entre todos los interesados.

Es probable que las decisiones tomadas por el fundador y asumidas por los interesados, no dejen a todos conformes y satisfechos, es por eso que en algunos casos los herederos optan por negociar su participación y mantenerse al margen de la administración y dirección de la empresa familiar.

Si las aspiraciones de los hijos es generar riqueza a partir del patrimonio heredado, el interés económico los mantendrá unidos en esta y la siguiente generación. Sin embargo la lucha del poder vista desde el punto de vista egoísta de los interesados, puede significar la ruptura de las relaciones en la empresa y familia para finalmente buscar la salida legal y repartición del patrimonio.

En países industrializados existen incentivos para que las empresas familiares promuevan el modelo de sucesión en las futuras generaciones y para ello existen programas y planes que brindan soporte para que propietarios y herederos contemplen un plan de sucesión para que la administración de la riqueza de la empresa pase de generación en generación y se convierta en el vínculo entre la familia.

Los Supuestos y Restricciones y su relación con los objetivos del proyecto final de graduación se ilustran a continuación en el Cuadro 4.

Cuadro 4: Supuestos y Restricciones

OBJETIVOS	SUPUESTOS	RESTRICCIONES
<p>Definir el alcance del plan de gestión para la sucesión en la empresa familiar, para identificar las actividades de alto nivel a realizarse con el fin de lograr dicho propósito.</p>	<p>La identificación de todas las actividades fundamentales y requisitos necesarios para realizar el relevo generacional se detallan en la EDT del proyecto de sucesión familiar.</p>	<p>Litigios no contemplados por la familia respecto al apareamiento de otros hijos y herederos existentes por parte del padre fundador y que por desconocimiento de la familia directa ameriten otras actividades de tipo legal.</p>
<p>Estimar el lapso de tiempo necesario para realizar las actividades fundamentales del plan de sucesión en la empresa familiar.</p>	<p>El padre o fundador cuenta con el suficiente tiempo para cumplir con todos los requisitos necesarios de tipo legal y administrativo para la selección y empoderamiento del nuevo sucesor.</p>	<p>Tenga lugar un evento inesperado relacionado con la salud y estabilidad emocional del padre o fundador durante el desarrollo del proyecto.</p>
<p>Identificar a los interesados, su participación y expectativas para determinar el grado de influencia en el cierre o continuidad de una empresa familiar.</p>	<p>Disponibilidad y presencia física de todos los interesados e involucrados directos de la empresa familiar de cara al evento de sucesión.</p>	<p>Falta de acuerdos fundamentales sobre la administración del patrimonio y de la empresa por parte de los interesados.</p>
<p>Realizar el análisis de riesgos para identificar oportunidades y amenazas ante un evento de relevo generacional, con el propósito de definir respuestas y estrategias que controlen este proceso.</p>	<p>Disponibilidad en la empresa familiar de personal con formación especializada para la identificación de riesgos y desarrollo de proyectos.</p>	<p>No existe consenso de los propietarios de las empresas familiares para realizar un plan de sucesión voluntariamente con la debida anticipación.</p>

<p>Identificar el perfil profesional, competencias y habilidades requeridas para la selección del sucesor dentro del grupo de interesados de una empresa familiar.</p>	<p>Participación y asesoría por parte de empresas especializadas en análisis y selección de personal, con especialidad en sucesión familiar.</p>	<p>Resistencia al cambio de fundadores y propietarios sobre el uso de metodologías técnicas y herramientas ajenas a su conocimiento y fuera de su control.</p>
<p>Determinar las necesidades de formación de los miembros de una empresa familiar para formar un equipo de alto desempeño que garantice la continuidad en segunda generación.</p>	<p>Predisposición de los potenciales sucesores para ser evaluados en función del nivel de conocimiento y experiencia en los negocios, desempeño laboral, competencias y habilidades.</p>	<p>Tiempo estimado entre 2 y 10 años para ejecutar un proyecto de sucesión.</p>
<p>Identificar las necesidades y medios de comunicación para asegurar que la información compartida en el proceso, sea controlada y tenga el impacto deseado entre los interesados.</p>	<p>Las empresas familiares cuentan con activos organizacionales, actas de reuniones, procesos, registros y procedimientos documentados actualizados.</p>	<p>Acceso limitado y restringido a la información documental, registros y actas de reuniones, debido a su condición de confidencial.</p>

Fuente: Elaboración propia

3.3.3. Entregables

Como lo señala el PMI, los entregables son: “Cualquier elemento interno o externo, del proyecto que sea requerido por un procesos antes de que dicho proceso continúe”. (PMBOK 2013, p.541).

La relación de los entregables con los objetivos del proyecto se detalla en el cuadro 5.

Cuadro 5: Entregables

OBJETIVOS	ENTREGABLES
<p>Definir el alcance del plan de gestión para la sucesión en la empresa familiar, para identificar las actividades de alto nivel a realizarse con el fin de lograr dicho propósito.</p>	<p>Plan de Gestión del Alcance (Documento que incluye la EDT en el cual se descomponen y describen los entregables principales para dar cumplimiento con el proyecto de sucesión familiar y el Diccionario de la EDT con el detalle de cada una de los paquetes de trabajo definidos).</p>
<p>Estimar el lapso de tiempo necesario para realizar las actividades fundamentales del plan de sucesión en la empresa familiar.</p>	<p>Plan de Gestión del Cronograma (Documento que establece el tiempo, los criterios y actividades a llevarse a cabo para el cumplimiento del plan de sucesión generacional).</p>
<p>Identificar a los interesados, su participación y expectativas para determinar el grado de influencia en el cierre o continuidad de una empresa familiar.</p>	<p>Plan de Gestión de los Interesados (Documento que contiene la lista de todos los interesados, sus expectativas y posible participación como potenciales herederos y sucesores, dentro de la familia y alrededor de la empresa y de la organización).</p>

<p>Realizar el análisis de riesgos para identificar oportunidades y amenazas ante un evento de relevo generacional, con el propósito de definir respuestas y estrategias que controlen este proceso.</p>	<p>Plan de Gestión de Riesgos (Documento que describe todos los riesgos identificados antes, durante y después del proceso de sucesión, el cual incluye oportunidades y amenazas para la continuidad de la empresa familiar).</p>
<p>Identificar el perfil profesional, competencias y habilidades requeridas para la selección del sucesor dentro del grupo de interesados de una empresa familiar.</p>	<p>Plan de Gestión de Recursos Humanos (Documento que contiene un análisis y una descripción del perfil del futuro sucesor, los requisitos preliminares, las habilidades personales requeridas y sus competencias).</p>
<p>Determinar las necesidades de formación de los miembros de una empresa familiar para formar un equipo de alto desempeño que garantice la continuidad en segunda generación.</p>	<p>Documento que contiene la definición de roles y responsabilidades del gobierno corporativo, la estructura de la organización y el flujo del proceso de selección de recursos humanos.</p>
<p>Identificar las necesidades y medios de comunicación para asegurar que la información compartida en el proceso, sea controlada y tenga el impacto deseado entre los interesados.</p>	<p>Plan de Gestión de las Comunicaciones (Documento que contiene el procedimiento y registro para tratar polémicas entre los Interesados, el plan para la actualización de las comunicaciones, la guía para codificar los documentos y la matriz de comunicaciones).</p>

Fuente: Elaboración propia

4. DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN

4.1. Diagnóstico de la empresa familiar con respecto al plan de sucesión

En Ecuador existen muy pocos estudios de profundidad relacionados con la problemática entorno a las Empresas Familiares. Se reconoce la existencia de este problema y poco a poco se toma conciencia de él, aunque en la mayoría de los casos ha sido demasiado tarde para evitar su desintegración.

Su estudio es muy reciente y no existen mayores avances al respecto, de tal manera que las empresas que han incursionado con éxito en la sucesión familiar son pocas y en especial las más grandes y sólidas.

4.1.1. Encuesta organizacional

La encuesta se realiza a gerentes de empresas familiares, con el propósito de confirmar las afirmaciones de estudios previos e informes emitidos y publicados por entes privados y públicos. El objetivo es obtener información fidedigna de primera mano que permita evidenciar la situación de estas organizaciones que en su mayoría no planifican la sucesión familiar ni crean un gobierno corporativo.

Al tratarse de un tema considerado confidencial y de alta reserva en las organizaciones familiares, las personas a quienes se formula las preguntas se les presenta un cuestionario con opciones de respuesta "SI o NO" únicamente. La sumatoria de las respuestas a favor o en contra permite realizar el análisis pertinente. En otros casos se realiza una entrevista y se mantiene una conversación con preguntas abiertas para la comodidad de los entrevistados y del desarrollo de esta investigación. (Ver Anexo 5).

El Cuadro 7 detalla el contenido de la encuesta:

Cuadro 6: Cuestionario

CUESTIONARIO SOBRE EL PLAN DE SUCESIÓN FAMILIAR			
PROCESO DE GESTIÓN	ACTIVIDADES	PREGUNTA	RESULTADO
Gestión del Alcance	Elaboración del Acta del proyecto	¿Se ha elaborado un acta formal del proyecto de sucesión con el fin de identificar el alcance?	NO
	Recopilar requisitos	¿Se han identificado requisitos funcionales, necesidades de formación expectativas de los interesados respecto a la sucesión familiar?	NO
	Crear EDT	¿Se ha subdividido los entregables y paquetes de trabajo que contempla un plan de sucesión familiar?	NO
Gestión del Tiempo	Definir actividades	¿Se han determinado las actividades e hitos más relevantes que proporcionen una base para la estimación y programación del plan de sucesión?	NO
	Estimar los recursos de las actividades	¿Han sido determinadas las características de los recursos necesarios para estimar la duración de las actividades?	NO
	Desarrollar el cronograma	¿Se planifican fechas de inicio y fin de las actividades para dar inicio con el plan de sucesión?	NO
Gestión de los Interesados	Identificar a los Interesados	¿Han sido identificados y clasificados los hijos e hijas según su interés, influencia y participación?	NO
	Planificar la gestión de los interesados	¿Se desarrollan estrategias adecuadas a fin de lograr mayor integración entre los hijos e hijas en la familia y empresa?	NO
	Gestionar la participación de los interesados	¿Se ha fomentado la participación adecuada de los hijos e hijas en las actividades fundamentales de la empresa?	NO

Gestión de los Riesgos	Identificar los riesgos	¿Se identifican los potenciales riesgos relacionados con la ausencia de un plan de sucesión familiar en la empresa?	NO
	Realizar el análisis cualitativo de los riesgos	¿Considera que el mayor riesgo que corre la empresa familiar radica en la falta de comunicación y en la ausencia de planificación de la sucesión familiar?	SI
	Planificar la respuesta a los riesgos	¿Si se elaboran planes y realizan acciones para aprovechar las oportunidades y reducir las amenazas de la sucesión y evitar una posible crisis familiar y el cierre de la empresa?	NO
Gestión de los Recursos Humanos	Planificar la gestión de los recursos humanos	¿Se documentan los roles, responsabilidades, habilidades y destrezas requeridas al interior de la empresa familiar?	NO
	Adquirir el equipo de trabajo	¿Considera que los niveles de conocimiento del negocio y experiencia administrativa actuales de hijos e hijas son suficientes para administrar la empresa familiar con éxito?	NO
	Desarrollar el equipo de trabajo	¿Se desarrollan habilidades interpersonales y directivas entre los miembros familiares para mejorar su desempeño laboral?	NO
Gestión de la Comunicación	Planificar la gestión de las comunicaciones	¿Cuenta la empresa familiar con un plan de comunicaciones?	NO
	Gestionar las comunicaciones	¿Se documenta formalmente los conflictos que surgen en la familia y empresa?	NO
	Controlar las comunicaciones	¿Utilizan plantillas, estándares y procedimientos para el registro actividades?	NO

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta realizada, se realiza el análisis general y se obtienen los siguientes hallazgos en varios procesos:

- a. Se evidencia completa ausencia del compromiso en el padre o fundador de la empresa para elaborar un plan de sucesión y por lo tanto no se analizan requisitos y necesidades de formación en el grupo de interesados entre los cuales se encuentra el futuro sucesor.
- b. No existe fecha de inicio de las actividades relativas a la sucesión familiar en la empresa. Los familiares trabajan en la empresa para buscar un espacio y surgen diferencias en lugar de consensos.
- c. Hay desinterés para integrar a hijos e hijas: Su participación es mínima en la toma de decisiones en la empresa. Su cuota de poder es muy baja.
- d. Los miembros de la familia concuerdan en que la empresa se expone si no realiza un plan de relevo generacional. La calidad de la comunicación se pierde lentamente y comienzan a sobresalir los intereses personales y de poder sobre la empresa.
- e. No existe asignación de roles y responsabilidades formales, se practica la informalidad. El bajo nivel de integración, la falta de conocimiento y experiencia en la administración de la empresa y sus negocios impiden a los hijos e hijas desarrollar habilidades interpersonales y directivas.
- f. No existen procedimientos formales ni documentados que recojan el conocimiento colectivo de la empresa, tal como manuales, procedimientos, instructivos, formularios normados, lo que puede generar problemas por falta de control, malversación de los ingresos y de los gastos hasta robo y fraude.
- g. La familia se fragmenta, se pierde la unidad y las diferencias se ratifican.

Cuadro 7: Brechas existentes en la empresa familiar

BRECHAS EXISTENTES PREVIO AL PLAN DE SUCESIÓN	
Alcance	No existe un plan de continuidad en la empresa.
	No se registran roles y responsabilidades.
	Ausencia de plan de gestión de requisitos.
Tiempo	Desinterés del padre – fundador en el inicio del proceso de sucesión.
	Ausencia de integración con potenciales sucesores al poder.
Interesados	Ausencia de participación familiar y profesional.
	No existen estrategias para fomentar a la familia empresaria.
Riesgos	Desconocimiento de la realidad financiera y su complejidad administrativa.
	Ausencia de un sistema de comunicación y de seguridad de la información.
	Ausencia de profesionalización en los interesados directos
Recursos Humanos	Falta la conformación de un gobierno corporativo.
	Desconocimiento e inexperiencia en el manejo del negocio y su entorno comercial.
	Ausencia de afinidad de hijos e hijas con las necesidades del negocio y de la empresa.
Comunicaciones	Ausencia de un sistema de resolución de conflictos.
	Falta de buenas relaciones familiares y genuinas que enfrentan a los miembros de la familia.

Fuente: Elaboración propia

4.2. Gestión del Alcance

Este apartado nos permite identificar el trabajo necesario para hacer efectiva la sucesión familiar. Los procesos que se utilizan para gestionar el alcance, al igual que las herramientas y técnicas varían según la necesidad que el proyecto demande. Se toma muy en cuenta las reuniones con propietarios de empresas y su juicio experto en el tema.

4.2.1. Plan de gestión de requisitos

Los requisitos incluyen capacidades y condiciones que se deben cumplir y que representan necesidades y expectativas del patrocinador y de los interesados, (herederos) constituyen la base de la EDT del plan de sucesión familiar.

4.2.1.1. Categorías que deben incluir los requisitos

- Necesidades de alto nivel de la empresa familiar
 - Problemas actuales y oportunidades futuras del negocio
- Requisitos del grupo de los interesados
 - Potenciales sucesores, directivos, empleados y no empleados de la empresa que formen parte del Consejo Administrativo y Consejo de Familia.
- Requisitos funcionales y no funcionales
 - Aquellos que auspicien la estabilidad y organización en la empresa
 - Todos los que unifiquen y consoliden a la familia
- Requisitos de capacitación
 - Que permitan migrar de la situación actual a una situación deseada
 - Que creen oportunidades de desarrollo interno a los miembros de la familia.

A continuación en el Cuadro 8 se desglosa el contenido en referencia:

Cuadro 8: Documentación de requisitos

REQUISITOS NIVEL 0	REQUISITOS NIVEL 1	REQUISITOS NIVEL 2	REQUISITOS NIVEL 3
<p>Requisitos en el ciclo de vida del proyecto de sucesión familiar</p>	<p>Legalización</p>	<p>Traspaso del poder y dirección de la empresa familiar mediante la conformación de un gobierno corporativo.</p>	<p>Acuerdos sobre la estructura de gobierno y sus funciones.</p> <p>Acuerdos sobre el trabajo y la política personal para los familiares.</p> <p>Acuerdos sobre la propiedad y sobre la organización empresarial.</p> <p>Acuerdos sobre la integración de nuevos socios o en su defecto la desintegración de uno o varios de ellos.</p>
	<p>Gestión</p>	<p>Conformar el Consejo de Administración</p>	<p>Políticas y procedimiento para la selección y nombramiento de gerentes funcionales, así como de familiares sanguíneos en 3ro y 4to grado y los familiares</p> <p>Normativa para la administración de gastos, sueldos y salarios de los miembros de la Familia</p> <p>Estrategias de desarrollo y crecimiento del negocio y de la empresa</p>

	Participación en relaciones y alianzas estratégicas	Definición de Roles y Responsabilidades	Definición del rol del Fundador todavía en funciones Definición del rol del Sucesor Definición del rol del Accionista Definición del rol del Directivo Definición del rol del Consejero
	Integración como familia empresaria	Formación del Consejo de Familia	Declaración del Protocolo Familiar Integración de interesados directos en las decisiones de la familia, su crecimiento y formación
		Formación del Consejo de Administración de la empresa	Nombramiento del Gerentes Funcionales familiares y no familiares
	Formación académica y especialización	Selección del equipo directivo y a su sucesor para ratificarlos jurídica y socialmente.	Evaluación el conocimiento de los futuros directivos y del sucesor Formación específica para la dirección de la empresa familiar Profesionalización de los interesados directos

Fuente: Elaboración propia

4.2.2. Enunciado del Alcance

Detalla las condiciones y capacidades que debe poseer el plan de gestión de la empresa ante un evento de sucesión familiar, de tal manera que le permita cumplir con futuros contratos, normas, especificaciones u otros documentos que formalmente se desarrollen durante el ciclo de vida del proyecto.

4.2.2.1. Descripción del Alcance del Plan de Sucesión Familiar

El alcance del plan de sucesión familiar bajo la perspectiva del PMBOK 2013 y con base en la metodología del PMI, contempla las siguientes actividades: Identificación de Interesados, Clasificación de Interesados, Matriz Interesados (Poder-Influencia, Poder-interés, Influencia-interés) y Registro de los Interesados (Expectativas, Aptitud, Actitud y Estrategias) del plan de sucesión familiar. Estructura de Desglose de los Riesgos (EDR), la Matriz de Riesgos, la Evaluación Cualitativa de los Riesgos. El Plan de Recursos Humanos, la descripción de Roles y Responsabilidades, Matriz RACI, la Evaluación de Perfiles y Competencias Generales, Personales y de Trabajo en Equipo de los futuros directivos y sucesor, el Diagrama de Flujo de Selección de Personal y la Matriz de Comunicaciones.

El desarrollo del plan debe tener la asistencia de una empresa consultora cuyo soporte y enfoque es el apoyo en la selección del sucesor y sobre todo la formación de aspectos específicos de los futuros directivos, colaboradores que son parte de la familia y la conformación de una Oficina de Dirección de Proyectos PMO.

El acompañamiento de asesores y consultores profesionales y especializados en la sucesión familiar, permitirá incrementar las posibilidades de realizar una sucesión dentro de las expectativas y orientados a la satisfacción del grupo de interesados.

El plan de gestión contempla un programa de evaluación de la situación actual la empresa y sus directivos, para implementar un programa de formación especializada, conforme a las necesidades identificadas.

El establecimiento de un sistema de comunicación y manejo de conflictos es considerado otro de los aspectos clave para lograr el objetivo de la empresa familiar para evitar una crisis familiar y empresarial originada por falta de comunicación, acuerdos y de formación específica del grupo de los interesados.

4.2.3. Alcance del Producto

El Plan de Gestión para la Sucesión en la Empresa Familiar es un documento que describe a todos los involucrados cuando tiene lugar dicho evento y cuya interactividad es permanente y sobrepasa la posesión y nombramiento del sucesor, ya que algunos de ellos probablemente deban ser parte del Gobierno Corporativo. Se incluyen dueños de empresas, padres, sus hijos e hijas o herederos, asesores y consultores que durante el ciclo de vida del proyecto de sucesión, participan e interactúan de forma permanente para alinearse con los objetivos de la empresa, la misma que atraviesa un momento histórico y único con miras al futuro y sus posibilidades de continuidad con base en el relevo de gobiernos y administraciones de las generaciones venideras.

4.2.4. Creación de la EDT (Estructura de Desglose de Trabajo)

La estructura del desglose del trabajo permite subdividir los entregables establecidos en el Plan de Gestión para la Sucesión de la Empresa Familiar, el cual contempla una visión estructurada de este proceso, el mismo que dependiendo de la complejidad del caso puede tomar varios años para lograr su objetivo dentro de los términos y expectativas de los interesados.

4.2.5. Factores Ambientales Legal

Uno de los factores más importantes a tomarse en cuenta es la normativa legal vigente en el país en el cual se origina este evento, tales como los cuerpos legales civiles.

Este proceso debe tomar en cuenta que las leyes ecuatorianas contemplan el impuesto especial a las herencias vigente. Este detalle está suscrito a la “Tabla de Impuesto a la Renta Herencias, Legados y Donaciones 2014”.

4.2.6. Descomposición

La herramienta que se utiliza para la descomposición en paquetes de trabajo más pequeños en el proceso de sucesión es la EDT.

La EDT está organizada por fases y da inicio con la Formalización del evento, considerado el primer paso de todo el proyecto auspiciado por el padre o fundador de la empresa, hasta el Cierre del mismo con el traspaso del poder y administración a la siguiente generación familiar. Las fases intermedias incluyen el Plan de Dirección del Proyecto, los Acuerdos Legales de Empresa y Familia entre sus miembros y la Organización Gerencial necesaria para la dirección de la empresa familiar.

“La EDT se presenta con fines ilustrativo. No se pretende representar el alcance completo de un proyecto específico” (PMBOK 2013 p. 130).

A continuación en la Figura 7 se realiza el Desglose de la Estructura del Trabajo, cuyo contenido describe los entregables y el trabajo relacionado que un proyecto de sucesión familiar debe realizar. (Ver anexo 2 para visualizar la EDT del PFG).

4.2.6.1. EDT

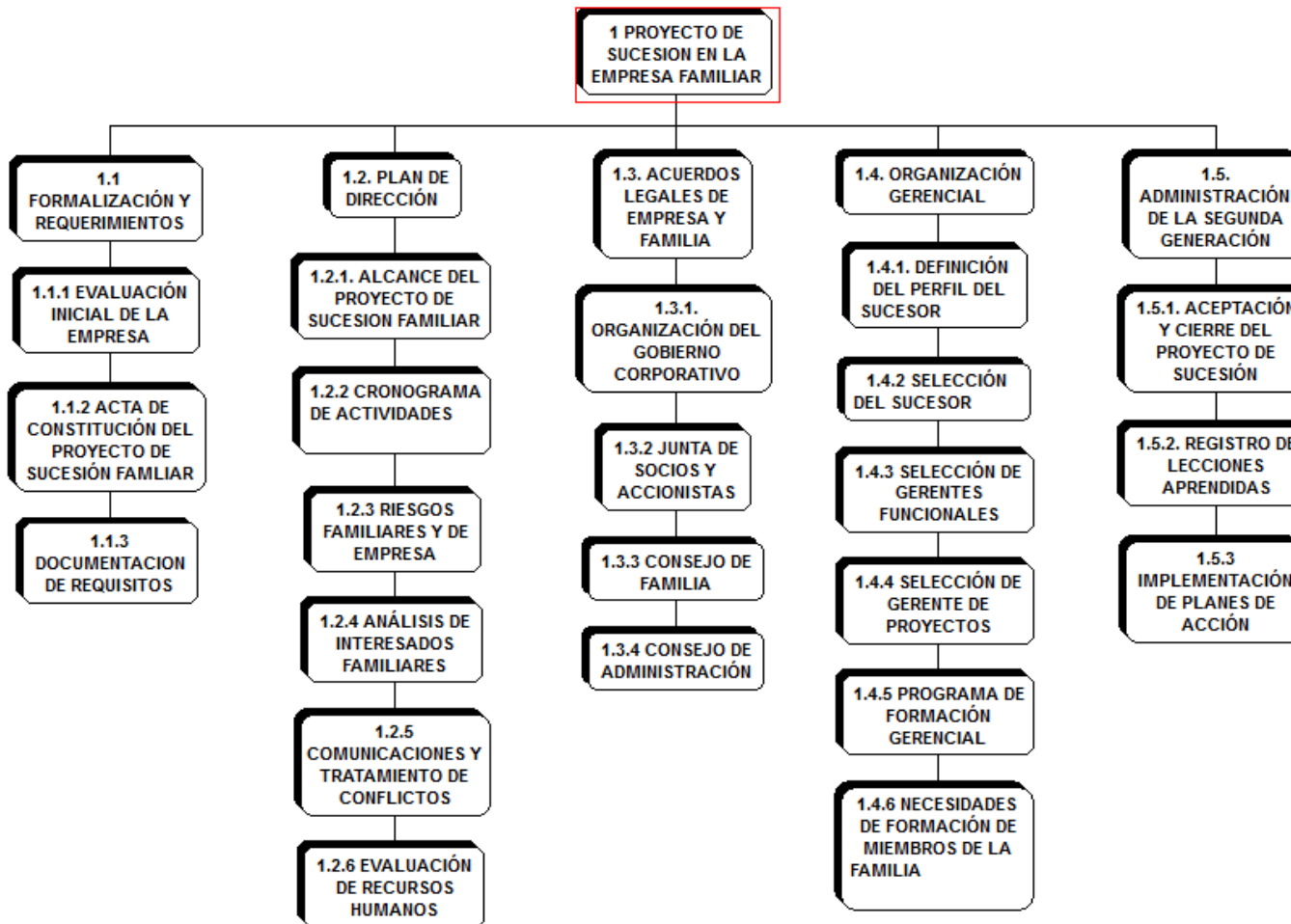


Figura 7: EDT

Fuente: Elaboración propia

4.2.6.2. Diccionario de la EDT

Cuadro 9: Diccionario de la EDT

DICCIONARIO DE LA ESTRUCTURA DESGLOSE DE TRABAJO	
Código del paquete de trabajo	1.1.1.
Nombre del paquete de trabajo	Evaluación inicial de la empresa
Descripción del paquete de trabajo	El proceso de sucesión familiar demanda el cumplimiento de requisitos de tipo legal, comercial y societario, los mismos que deben ser analizados, documentados y actualizados. La evaluación inicial de la empresa familiar, permite recopilar y actualizar la información de alto nivel de la empresa, tal como su valor estimado, su condición financiera, su relación con sus proveedores y clientes; con el fin de realizar las acciones pertinentes y necesarias, previo al traspaso del poder a su sucesor y crear el gobierno corporativo.
Asignación de responsabilidades	La Empresa Consultora debe realizar los estudios y análisis correspondientes en detalle, para que el Patrocinador actualice su información y tome las decisiones del caso según las necesidades del proyecto para que tenga el impacto deseado.
Fecha de inicio	10/02/2015
Fecha de entrega	08/03/2015
Criterios de aceptación	Que se realice una auditoría contable y financiera, auditoría de procesos, análisis de productividad y auditoría de riesgos internos y externos.
Supuesto y/o Riesgo	La voluntad y disposición del padre o fundador se cumple incondicionalmente.

Fuente: Elaboración propia

El Diccionario de la EDT desarrollo de varios paquetes de trabajo del proyecto de sucesión familiar se detalla en el Anexo 3.

4.2.7. Juicio de Expertos

El Juicio de Expertos permite recopilar información directa de las fuentes internas de la empresa, lo cual facilita el análisis en detalle las potencialidades de cada uno de los interesados directos o hijos e hijas como potenciales sucesores del fundador de la empresa.

4.2.8. Criterios de aceptación

El mutuo acuerdo del grupo de interesados mediante la aceptación de los términos determinados en los entregables de un plan de sucesión familiar, es una de los aspectos más importantes de los acuerdos alcanzados, que permitirán evitar conflictos posteriores entre sus miembros, algo que es considerado uno de los motivos de mayor incidencia y en muchos casos causal de fragmentaciones y divisiones al interno de la familia.

En este apartado puede incluir la deserción voluntaria de algún miembro cuyo deseo sea mantenerse al margen de la administración de la empresa, es decir sin una vinculación como empleado, ni como socio de la empresa y prefiera vender su participación accionaria a los demás socios.

Para efectos de la continuidad de la empresa en la segunda y las siguientes generaciones, es necesario actuar con verdadera objetividad al respecto. Los miembros de la familia cuyo conocimiento, experiencia y deseo de trabajar sean los más relevantes y calificados, deberían ser quienes gobiernen la empresa.

La formación y vocación son distintas en cada uno de los potenciales sucesores y su vinculación a la empresa puede ser únicamente en calidad de socio, para que los mejor preparados se encarguen de la dirección de la empresa.

Cuadro 10: Criterios de aceptación

LEGAL	Todo acuerdo alcanzado en el proceso de sucesión de la empresa debe estar suscrito, amparado y notariado bajo las leyes vigentes de la república.
FAMILIAR	El traspaso y entrega del poder debe contar con el respaldo incondicional del padre o fundador de la empresa y del consenso de la mayoría de los herederos directos de la familia (interesados).
CORPORATIVO	El acompañamiento del padre o fundador de la empresa dará inicio antes del proceso de sucesión y continuará hasta el cese de sus funciones y retiro de la empresa.
ORGANIZACIONAL	El padre o fundador de la empresa validará y aprobará los entregables emitidos durante el proceso de sucesión y durante el ciclo de vida de este proyecto.

Fuente: Elaboración propia

4.2.9. Exclusiones del plan de sucesión familiar

Cuadro 11: Criterios de aceptación

LEGAL	Se excluye todo documento e información relativa al testamento del padre o fundador y aquella relacionada con aspectos legales.
FAMILIAR	Se excluyen documentos que contengan y describan negociaciones y acuerdos derivados de las alianzas y conversaciones entre miembros de la familia
CORPORATIVO	Se excluye la realización del Plan Estratégico de la empresa y sus correspondientes planes de acción, así como los planes de acción una vez conformado el Consejo de Administración de la empresa.
ORGANIZACIONAL	Se excluyen la aplicación de estándares de calidad ISO y levantamiento de procesos de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

4.3. Gestión del Tiempo

4.3.1. Definición de actividades

La definición de las actividades, su secuencia y duración se programan en función de las necesidades que surjan durante el desarrollo del plan de sucesión.

Analizar en detalle a todos los potenciales directivos a dirigir la compañía, es una actividad que involucra muchas otras y en algunos casos se requieren incluso varios años durante los cuales se debe capacitar, formar y transmitir todo el conocimiento y experiencia para el manejo y dirección de la empresa.

Las actividades pueden iniciarse desde mucho antes y depende del padre o fundador para que según su visión de la continuidad de la empresa, se anticipe E integre a sus hijos e hijas en las labores básicas de la empresa para luego escalar conforme se desarrollen sus destrezas y habilidades necesarias para liderar y dirigir.

Las actividades de sucesión involucran tiempos y recursos de terceros por la parte legal, asesores empresariales, además de otros participantes externos a este proceso para el cumplimiento de su objetivo.

La sucesión familiar requiere planificación y se la construye día a día, involucrando a los interesados con anticipación. Cada empresa familiar es diferente y consecuentemente la forma de pensar de sus fundadores, familiares, sus interrelaciones e intereses.

Elaborar la lista de requerimientos, actividades y su secuencia permite coordinar acciones con los interesados que pueden ser clave para efectos de integración, profesionalización y desarrollo de competencias individuales y colectivas.

4.3.2. Secuencia de actividades

Cuadro 12: Secuencia de actividades

PAQUETE DE TRABAJO		ACTIVIDAD DEL PAQUETE DE TRABAJO		ACTIVIDAD PREDECESORA	RESPONSABLE
Código	Nombre	Código	Nombre		
1.1	Formalización y requerimientos	1.1.1	Evaluación inicial de la empresa		Empresa Consultora
		1.1.2	Acta de Constitución del Proyecto de sucesión familiar	1.1.1	Patrocinador
		1.1.3	Documentación de requisitos	1.1.2	Empresa Consultora
1.3	Acuerdos legales de empresa y familia	1.3.1	Organización del Gobierno Corporativo	1.1.3	Padre o fundador
		1.3.2	Junta de Socios y Accionistas	1.3.1	Socios y accionistas familiares
		1.3.3	Consejo de Familia	1.3.2	Miembros de la familia
		1.3.4	Consejo de Administración	1.3.3	Junta directiva
1.4	Organización Gerencial	1.4.1	Definición del Perfil del Sucesor	1.3.4	Padre o fundador
		1.4.2	Selección del Sucesor	1.4.1	Padre o fundador
		1.4.3	Selección de Gerentes Funcionales	1.4.2	Padre o fundador
		1.4.4	Selección de Gerente de Proyectos	1.4.3	Empresa Consultora
		1.4.5	Programa de formación gerencial	1.4.4	Empresa Consultora
		1.4.6	Necesidades de formación	1.4.5	Empresa Consultora
1.5	Administración de la segunda generación	1.5.1	Aceptación y cierre del proyecto de sucesión	1.4.6	Patrocinador
		1.5.2.	Registro de lecciones aprendidas	1.5.1	Empresa Consultora
		1.5.3	Implementación de planes de acción	1.5.2.	Consejo Administración

Fuente: Elaboración propia

4.3.3. Desarrollo del Cronograma

Dadas las condiciones del proceso de sucesión de la empresa familiar, de su cultura organizacional y sus características, el tiempo estimado puede variar entre 2 y 10 años (Ver Anexo 4), debido a la resistencia natural del padre o fundador, que puede obedecer al bajo nivel de confianza debido a la inexperiencia y desconocimiento del negocio de sus hijos, como a la sensación de pérdida del control de los negocios.

La selección del sucesor es una responsabilidad del padre o fundador, quien puede optar por ser asesorado por una empresa consultora, quien bajo sus directrices puede entregar información clave adicional para ayudar en este momento de gran trascendencia para la historia y continuidad de la empresa. El fundador debe reprimir sentimientos de pertenencia e individualismo que marcan su extensa carrera y dirección y aquellos asociados a las preferencias familiares antes de la entrega del poder.

El fundador, debe involucrarse totalmente en todo el proceso mientras se encuentra en funciones gerenciales, para brindar la confianza y transmitir las destrezas desarrolladas a lo largo de su liderazgo en la empresa.

Este paso debe alinearse con el objetivo del plan y puede significar años de inducción y formación, por varias razones:

- La Profesionalización de los miembros de la familia y su integración
- Elaboración de un Plan Estratégico de mediano y largo plazo
- El Análisis de las Capacidades directivas actuales y futuras
- El Desarrollo de Competencias Individuales y Colectivas

4.4. Gestión de los Interesados

Las altas expectativas generadas entre los interesados en el proceso de transición, crean barreras, diferencias y conflictos directos e indirectos, debido en buena medida a la falta de acuerdos principalmente en la administración del patrimonio, en el manejo de los recursos económicos derivados de su actividad comercial.

Si se considera que la empresa familiar madura cuyo dueño y fundador puede tener alrededor o más de 65 años, el interés por la sucesión se concentra mayormente en los hijos e hijas directos del matrimonio o si es el caso, fuera de él.

Hijos e hijas potenciales sucesores pueden tener un perfil con una variedad de características como se citan a continuación:

- Con formación profesional y experiencia laboral en la empresa.
- Con formación profesional sin experiencia laboral en la empresa.
- Sin formación profesional y con experiencia laboral en la empresa
- Sin formación profesional y sin experiencia laboral en la empresa.
- Hijos e hijas del matrimonio y fuera de él con y sin experiencia laboral

El Modelo de los Tres Círculos describe a los núcleos de interés, sin embargo los conflictos se presentan al no identificar ni marcar sus diferencias y consecuentemente su accionar.

A continuación se representa el modelo con el correspondiente desglose, en el cual confluyen variedad de intereses entorno a la propiedad, familiar y empresa. En ese mismo orden, es la Junta de Accionistas los que se encargan de la propiedad, el Consejo de Familia por los temas afines a la familia y el Consejo de Administración que se encarga de conducir y hacer prosperar a la empresa.

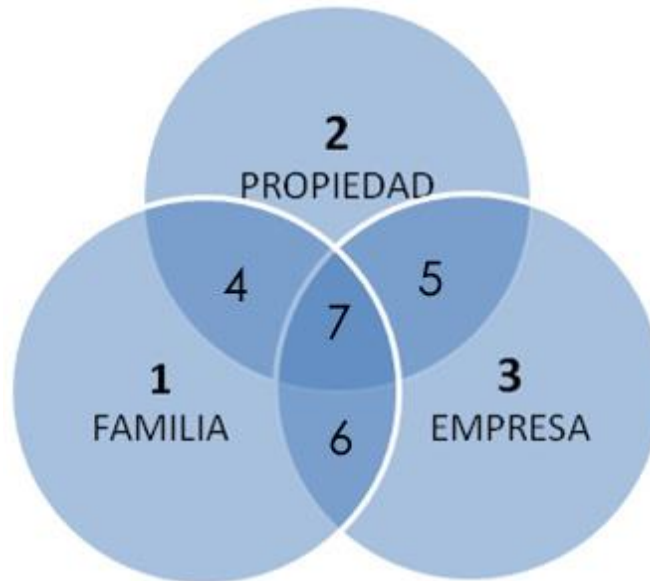


Figura 8: Entorno de influencia de las Empresa Familiares

Fuente: Los conflictos de la familia empresaria

Rol de las personas en el Sistema Familia-Propiedad-Empresa:

- 1.- Formado por los miembros de la familia
- 2.- Personas que participan en la propiedad de la empresa
- 3.- Directivos y los trabajadores de la empresa
- 4.- Son los familiares propietarios que no trabajan en la empresa
- 5.- Trabajadores o directivos no familiares con participación en la sociedad
- 6.- Familiares que trabajan en la empresa pero no son propietarios
- 7.- Trabajadores o directivos familiares con participación en la propiedad

Los interesados directos o futuros herederos de la empresa familiar se encuentran dispersos dentro del entorno de la Figura 8. El conocimiento y experiencia no se hereda, es por ello que el proceso de selección del sucesor al poder puede necesitar un profundo análisis que contempla varios aspectos que serán tratados en la Gestión de Recursos Humanos con mayor detalle.

La sucesión en sí misma no garantiza continuidad en la empresa familiar. Todo depende de las condiciones en las cuales el fundador realiza el traspaso del patrimonio y sobretodo de las destrezas directivas y habilidades interpersonales del sucesor, respaldadas del gran conocimiento del mercado, del negocio y del producto.

La continuidad de la empresa familiar hacia la tercera generación incluye otros componentes que permiten fortalecer el gobierno corporativo que debe ser instaurado y empoderado durante el traspaso a segunda generación, con sus ejes fundamentales descritos a continuación en la Figura 9.



Figura 9: El Gobierno Corporativo

Fuente: Elaboración propia

4.4.1. Registro de Interesados

Cuadro 13: Registro de Interesados

INVOLUCRADOS	TÍTULO – CARGO	INTERÉS
Padre fundador	Gerente General Dueño - Fundador	Evitar conflictos entorno a la herencia de familia y empresa
Madre fundadora	Gerentes funcionales Gerente Administrativo	Conformación de un Consejo de Familia
Hijos e hijas entre 30 y 40 años.	Gerente Financiero Gerente Comercial y Mercadeo Gerente de Producción	Ser parte de uno de los órganos del gobierno corporativo
Hijos e hijas menores de 30 años.	Gerente de Recursos Humanos Jefes de Área Jefe de Cartera Jefe de Tecnología Jefe de Adquisiciones Jefe de Calidad y Procesos	A favor: Contar con privilegios derivados de la pertenencia familiar. Opuestos: No tener que ocuparse de temas que no sean de su interés.
Hijos e hijas políticos (Yernos y Nueras)	Empleados varios	Se cumpla el debido proceso para proteger jurídicamente a la empresa y los interesados.
Sobrinos, sobrinas, primos y primas.	Contador Tesorero	Ninguno en especial
Hermanos y hermanas del dueño, cuñados, cuñadas.	Especialistas Analistas Operarios Asistentes	Ninguno en particular
Empleados	Auxiliares Mensajeros	Brindar todo contingente para la integración de directivos.
Clientes y Usuarios	Entidades del estado, empresa privada y público en general.	Adquirir productos y servicios de buena calidad dentro del tiempo de entrega acordado.
Proveedores y Socios de Negocios	Profesionales en ejercicio, empresa privada y empresa pública.	Fortalecimiento de las relaciones comerciales
Empresa Consultora	Otros Interesados	Cumplir con el proceso a tiempo y con la satisfacción del patrocinador

Fuente: Elaboración propia

4.4.2. Matriz de Interesados

Cuadro 14: Matriz Influencia – Poder

COLOR	CODIGO	RELACIÓN FAMILIAR	INFLUENCIA	PODER	INFLUENCIA X PODER
	P1	Padre	10	10	100
	M1	Madre	10	10	100
	H1	Hijos e hijas entre 30 y 40 años.	7	5	35
	H2	Hijos e hijas menores a 30	5	3	15
	H3	Hijos e hijas políticos (Yernos y Nueras)	2	1	2
	SP1	Sobrinos, sobrinas, primos y primas.	1	0	0
	F1	Hermanos y hermanas del dueño, cuñados, cuñadas.	1	0	0
	E1	Empleados	0	1	0
	C1	Clientes y Usuarios	0	0	0
	S1	Proveedores y Socios de Negocios	0	0	0
	A1	Empresa Consultora	1	1	1

Fuente: Elaboración propia

MATRIZ PODER VS. INFLUENCIA		PODER SOBRE EL PROYECTO DE SUCESIÓN	
		Bajo	Alto
INFLUENCIA EN EL PROYECTO DE SUCESIÓN	Alto	Hijos e hijas entre 30 y 40 años	Padre y Madre fundadores
	Bajo	Hijos e hijas menores a 30 Hijos e hijas políticos (Yernos y Nueras) Sobrinos, sobrinas, primos y primas. Hermanos y hermanas del dueño, cuñados, cuñadas. Empleados Clientes y Usuarios Proveedores y Socios de Negocios Empresa Consultora	

Figura 10: Matriz Influencia - Poder

Fuente: Elaboración propia

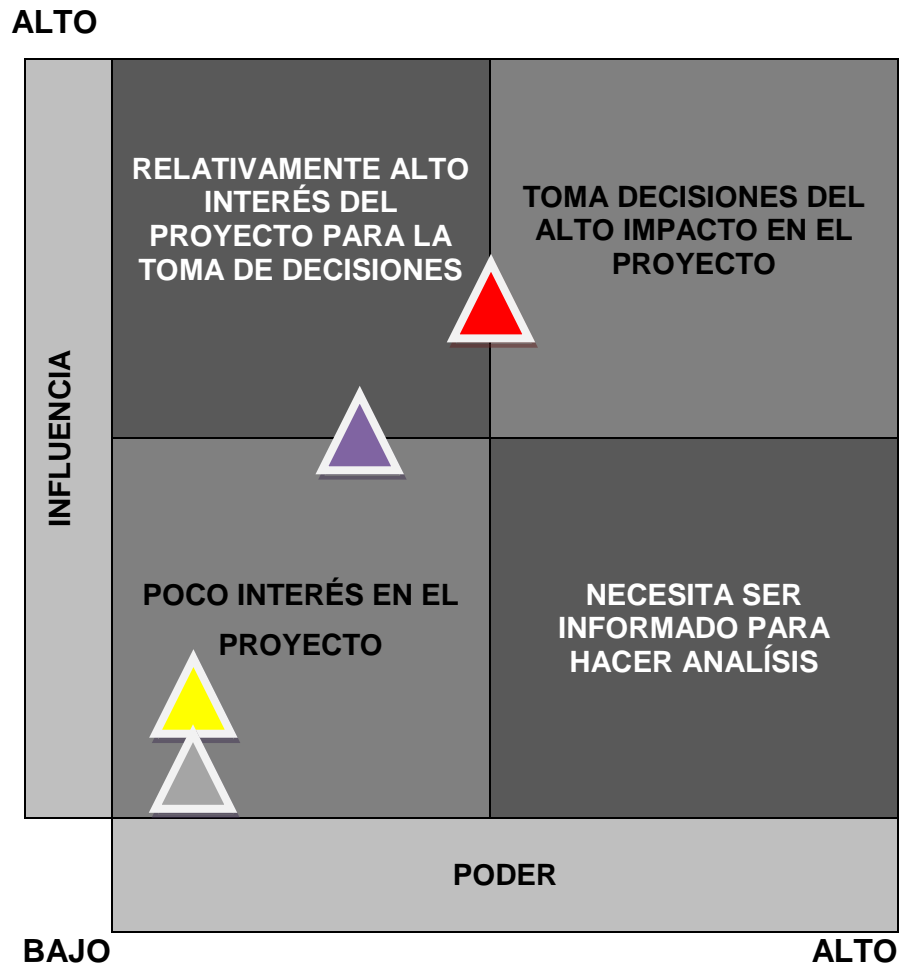


Figura 11: Ubicación de interesados en la matriz Poder - Influencia

Fuente: Elaboración propia

PODER: Nivel de autoridad. Puede hacer cambios al plan y ejecución.

INFLUENCIA: Involucramiento activo, participación activa.

Cuadro 15: Matriz Poder – Interés

COLOR	CODIGO	RELACIÓN FAMILIAR	PODER	INTERÉS	PODER X INTERÉS
	P1	Padre	10	10	100
	M1	Madre	10	10	100
	H1	Hijos e hijas entre 30 y 40 años.	5	10	50
	H2	Hijos e hijas menores a 30	4	5	20
	H3	Hijos e hijas políticos (Yernos y Nueras)	0	2	0
	SP1	Sobrinos, sobrinas, primos y primas.	1	5	5
	F1	Hermanos y hermanas del dueño, cuñados, cuñadas.	1	5	5
	E1	Empleados	1	5	5
	C1	Clientes y Usuarios	1	5	5
	S1	Proveedores y Socios de Negocios	1	5	5
	A1	Empresa Consultora	2	5	10

Fuente: Elaboración propia

MATRIZ PODER VS. INTERÉS		INTERÉS SOBRE EL PROYECTO DE SUCESIÓN	
		Bajo	Alto
PODER EN EL PROYECTO DE SUCESIÓN	Alto	Hijos e hijas entre 30 y 40 años	Padre y Madre fundadores
	Bajo	Hijos e hijas menores a 30 Hijos e hijas políticos (Yernos y Nueras) Sobrinos, sobrinas, primos y primas. Hermanos y hermanas del dueño, cuñados, cuñadas. Empleados Clientes y Usuarios Proveedores y Socios de Negocios Empresa Consultora	

Figura 12: Matriz Poder - Interés

Fuente: Elaboración propia

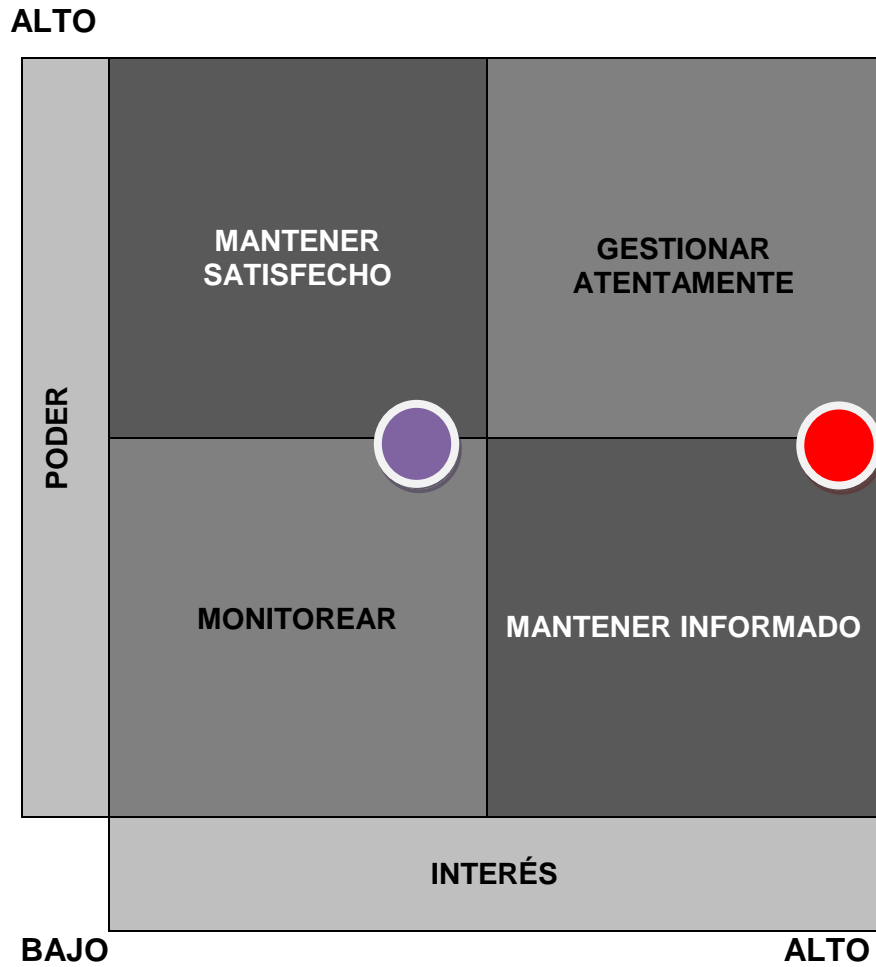


Figura 13: Ubicación de interesados en la matriz Poder - Interés

Fuente: Elaboración propia

PODER: Nivel de autoridad. Puede hacer cambios plan y ejecución.

INTERÉS: Deseo de posesión, poder e influencia.

Cuadro 16: Matriz Poder – Interés

COLOR	CODIGO	RELACIÓN FAMILIAR	INFLUENCIA	INTERÉS	INFLUENCIA X INTERÉS
	P1	Padre	10	10	100
	M1	Madre	10	10	100
	H1	Hijos e hijas entre 30 y 40 años.	7	10	70
	H2	Hijos e hijas menores a 30	4	5	20
	H3	Hijos e hijas políticos (Yernos y Nueras)	1	2	2
	SP1	Sobrinos, sobrinas, primos y primas.	0	0	0
	F1	Hermanos y hermanas del dueño, cuñados, cuñadas.	1	0	0
	E1	Empleados	2	0	0
	C1	Clientes y Usuarios	0	0	0
	S1	Proveedores y Socios de Negocios	0	0	0
	A1	Empresa Consultora	2	1	2

Fuente: Elaboración propia

MATRIZ INFLUENCIA VS. INTERÉS		INTERÉS SOBRE EL PROYECTO DE SUCESIÓN	
		Bajo	Alto
INFLUENCIA EN EL PROYECTO DE SUCESIÓN	Alto	Hijos e hijas entre 30 y 40 años	Padre y Madre fundadores
	Bajo	Hijos e hijas menores a 30 años. Sobrinos, sobrinas, primos y primas. Hermanos y hermanas del dueño, cuñados, cuñadas. Empleados Clientes y Usuarios Proveedores y Socios de Negocios	Hijos e hijas políticos (Yernos y Nueras) Empresa Consultora

Figura 14: Matriz Influencia - Interés

Fuente: Elaboración propia

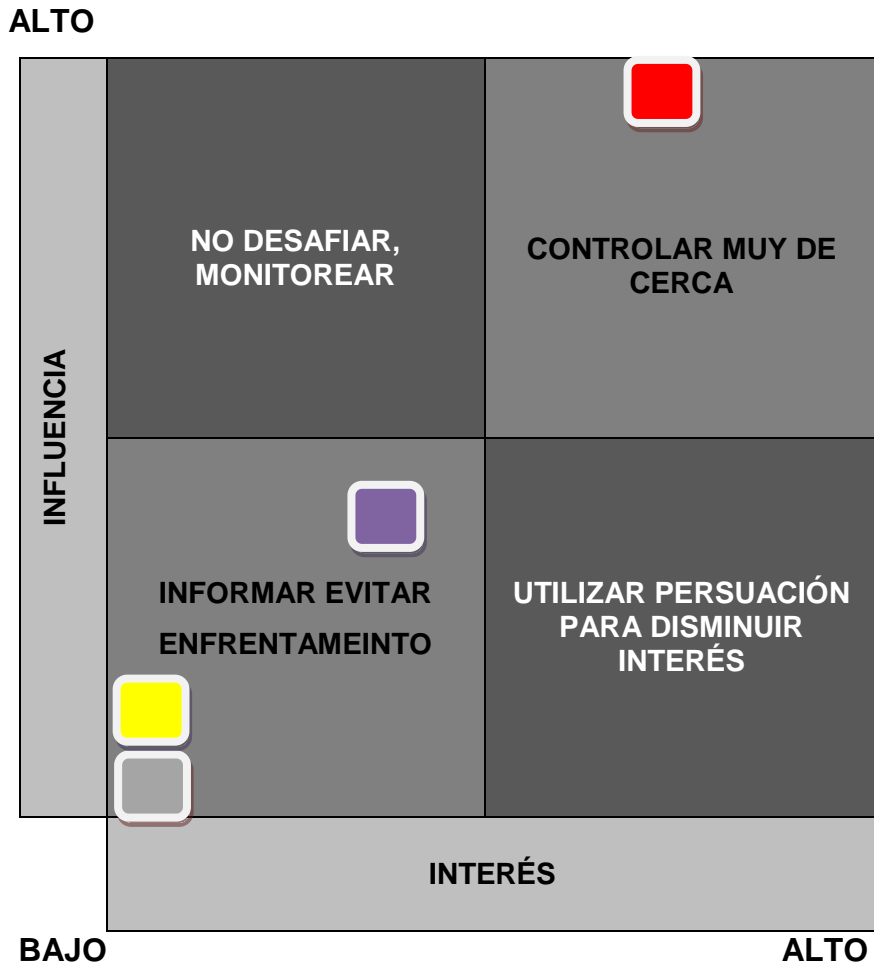


Figura 15: Ubicación de interesados en la matriz Influencia - Interés

Fuente: Elaboración propia

INTERÉS: Deseo de posesión, poder e influencia.

INFLUENCIA: Involucramiento activo, participación activa.

4.4.3. Análisis de Interesados

Consiste en el proceso de identificar expectativas, aptitudes y actitudes y desarrollar estrategias adecuadas para lograr la participación de los interesados con el fin de apoyar sus propios intereses.

4.4.4. Expectativas de los Interesados

Cuadro 17: Expectativas de los Interesados

INTERESADOS	AREA FUNCIONAL	INFLUENCIA	EXPECTATIVAS
Padre fundador	Gerente General	Alta	Otorgar la sucesión a quien cumpla con el perfil requerido.
Madre fundadora	Gestora del plan	Alta	Auspiciar la continuidad de la empresa a través de sus hijos (as).
Hijos e hijas entre 30 y 40 años.	Gerentes Funcionales	Alta	Suceder al padre para administrar y la riqueza de la empresa.
Hijos e hijas menores de 30 años	Jefes de Área	Media - Baja	Ser parte de la empresa y del futuro gobierno corporativo.
Hijos e hijas políticos (Yernos y Nueras)	N/A	Baja	Que se cumpla el proceso de sucesión equitativamente para la estabilidad familiar
Sobrinos, sobrinas, primos y primas.	Especialistas y Analistas	Baja	N/A
Hermanos y hermanas del dueño, cuñados, cuñadas.	N/A	Baja	N/A
Empleados	Gerentes Funcionales Jefes de Área Contador, Tesorero, Operarios, Asistentes Auxiliares, Mensajeros	Media - Baja	Que se nombre un sucesor a la altura de las necesidades de la empresa para el aseguramiento y crecimiento personal en su trabajo
Proveedores y Socios de Negocios	N/A	Baja	Fortalecer su relación comercial
Empresa Consultora	N/A	Media	Cumplir con la solicitud planteada

Fuente: Elaboración propia

4.4.5. Aptitud y Actitud de los Interesados

Cuadro 18: Actitud y Aptitud de los Interesados

INTERESADOS	ROL EN EL PROYECTO	REQUERIMIENTOS	APTITUD – ACTITUD
Padre fundador	Patrocinador	Que el sucesor o sucesora sea idóneo y esté a la altura de las circunstancias que demanda la organización.	Analista, calculador y objetivo para tomar la decisión de transmisión del poder
Madre fundadora	Soporte y gestora de plan	Que el patrimonio se mantenga en la familia principalmente.	En defensa de los intereses de la familia y del derecho principal de sus hijos e hijas.
Hijos e hijas entre 30 y 40 años.	Potenciales sucesores o sucesoras	Que se considere sus fortalezas, experiencia y/o lealtad para suceder al Fundador y obtener mayor estatus en la empresa y su entorno.	Interés o neutralidad de acuerdo a sus aspiraciones profesionales, económicas y de estatus social.
Hijos e hijas menores de 30 años	Beneficiarios directos	Beneficios económicos	Apoyo al plan de sucesión familiar. En permanente formación académica. Aporte a la organización.

Hijos e hijas políticos (Yernos y Nueras).	Beneficiados indirectos	Apoyo indirecto al modelo de sucesión.	Profesionales con o sin formación académica de quienes se demanda una posición neutral ante el proceso de sucesión.
Sobrinos, sobrinas, primos y primas.	N/A	N/A	N/A
Hermanos y hermanas del dueño, cuñados, cuñadas.	N/A	Se tome en cuenta a sus hijos e hijas dentro de la organización (Si aplica)	Cercanía al patrocinador
Empleados	Son parte del equipo del proyecto	Mantener su puesto de trabajo y crecer dentro de la empresa.	Proactividad ante nuevo escenario.
Empresa Consultora	Asesora del Patrocinador	Contar con el apoyo y compromiso del patrocinador durante todo el proceso de sucesión	Neutralidad e imparcialidad ante el desarrollo del evento
Proveedores y Socios de Negocios	N/A	Mantener y fortalecer sus relaciones comerciales	Acercamiento a potenciales directivos de la empresa

Fuente: Elaboración propia

4.4.6. Estrategias de los Interesados

Cuadro 19: Estrategias de los Interesados

INTERESADOS	FASE DE MAYOR INTERÉS	INTERNO / EXTERNO	APOYO / OPOSITOR	ESTRATEGIA POTENCIAL
Padre fundador	Todo el proyecto	Interno	Apoyo	Incorporar en las funciones gerenciales y en la toma de decisiones a sus hijos según su condición y formación.
Madre fundadora	Todo el proyecto	Externo	Apoyo	Unificar a los miembros de la familia para integrar sus intereses.
Hijos e hijas entre 30 y 40 años.	Todo el proyecto	Interno	Apoyo/Contra	Brindar acompañamiento incondicional para su desarrollo y ejercicio de sus labores en la empresa y negocios.
Hijos e hijas menores de 30 años	Inicio	Interno	Apoyo	Brindar las condiciones necesarias para que se profesionalicen.
Hijos e hijas políticos (Yernos y Nueras).	Ejecución	Externo	Apoyo	N/A
Sobrinos, sobrinas, primos y primas.	N/A	Externo	Neutro	N/A
Hermanos y hermanas del dueño, cuñados, cuñadas.	N/A	Externo	Neutro	N/A
Empleados	Ejecución	Externo	Apoyo	Brindar el apoyo necesario a los miembros de la familia que trabajen o no en la empresa.
Proveedores y Socios de Negocios	N/A	Externo	Neutro	N/A
Empresa Consultora	Todo el proyecto	Externo	Apoyo	Mantener imparcialidad

Fuente: Elaboración propia

4.5. Gestión de Riesgos

Es indispensable identificar a todos los interesados para la gestión de riesgos con el fin de eliminar o mitigar potenciales conflictos de intereses entre los miembros de la familia empresaria y la política.

El desarrollo iterativo de las actividades empresariales y familiares auspicia la toma de decisiones de la empresa y a su vez a que el proceso de sucesión reúna las condiciones adecuadas. La preparación del fundador, el fortalecimiento entre los accionistas y la estructura familiar se consolidan mediante reglas y acuerdos internos como un apoyo al proceso de transición.

La preocupación del fundador y según el nivel de profesionalización, conocimiento y experiencia de los miembros de la familia que se vinculan a la empresa, puede impulsar nuevas acciones como la implementación de estándares internacionales mediante la creación de sistemas de gestión en base a procesos y procedimientos organizacionales para mitigar riesgos operativos, realizar el control y aseguramiento de la calidad de sus productos y servicios, así como de la organización como un todo.

Según los datos y la información analizada, la empresa familiar aparece como una institución de alta tolerancia al riesgo: Su conducta durante su desarrollo y crecimiento, en general evidencian a una institución que no planifica el relevo generacional como parte de la evolución de la empresa.

Se puede decir que los riesgos que priman en este tipo de organización ante un evento como el analizado, son negativos o denominados amenazas. El riesgo positivo más importante que se puede describir en este estudio es la oportunidad de planificar la sucesión con anticipación de por lo menos 5 años, tiempo en el cual es posible preparar un escenario favorable y que permite mitigar los conflictos internos.

4.5.1. Metodología de la gestión de riesgos

Cuadro 20: Metodología de la Gestión de Riesgos

PROCESO	DESCRIPCIÓN	HERRAMIENTAS	FUENTES DE INFORMACIÓN	PERSONAS	RESPONSABILIDAD
Identificación de los riesgos	Identificar los riesgos existentes y potenciales que afecten al proceso de sucesión durante todo el ciclo de vida de proyecto.	PMBOK	Gerente General	Patrocinador, Empresa Consultora	Dirigir todas las actividades de búsqueda en la empresa y familia.
Análisis cualitativo de los riesgos	Evaluar probabilidad e impacto a nivel familiar en la segunda generación.	Matriz de Riesgos Estructura de Desglose de Riesgos.	Gerente General, Gerentes Funcionales, Jefes de Área Empresa Consultora.	Patrocinador, Gerentes del Proyecto	Realizar análisis de hallazgos.
	Evaluar impacto e nivel empresarial y establecer prioridades.			Gerentes del Proyecto	Entregar informe de situación.
Planificación de la respuesta a los riesgos	Definir estrategias a los riesgos identificados en la empresa y familia.	Reuniones de expertos Técnica Delphi	Gerente General, Empresa Consultora	Gerentes del Proyecto	Realizar e implementar plan de respuesta.
Seguimiento y control de los riesgos	Auditoría de la ocurrencia de riesgos.	Plantillas de registro Control de cambios	Gerente General y Empresa Consultora	Gerentes del Proyecto	Verificar control de cambios
	Verificar aparición de nuevos riesgos.				Comunicar al Patrocinador

Fuente: Elaboración propia

4.5.2. Evaluación Cualitativa de los Riesgos

Cuadro 21: Definición de escalas de impacto

PROBABILIDAD	VALOS NUMERICO	IMPACTO	VALOR NUMÉRICO
Muy improbable	0.1	Muy bajo	0.05
Relativamente probable	0.3	Bajo	0,1
Probable	0.5	Moderado	0,2
Muy probable	0.7	Alto	0.4
Casi certeza	0.9	Muy alto	0.8

TIPO DE RIESGO	PROBABILIDAD X IMPACTO
Muy alto	Mayor a 0.50
Alto	Menor a 0.50
Moderado	Menor a 0.30
Bajo	Menor a 0.10
Muy bajo	Menor 0.05

Fuente: Elaboración propia

En el Ecuador es muy común que la empresa familiar no cuente con un plan de sucesión empresarial, es por ello que se puede determinar que tiene un alto grado de apetito de riesgo. El padre o fundador de la empresa familiar se mantiene en el umbral de riesgo hasta que toma conciencia de que su legado puede convertirse en la causa del mayor conflicto familiar.

Esta tabla muestra varios ejemplos de las definiciones de probabilidad e impacto que se utilizan para realizar la evaluación de riesgos en el presente trabajo.

4.5.3. Matriz de Probabilidad e Impacto

Cuadro 22: Matriz de Probabilidad – Impacto

		IMPACTO									
		0.05	0.10	0.20	0.40	0.80	0.80	0.40	0.20	0.10	0.05
PROBABILIDAD	0.90	0.045	0.90	0.180	0.360	0.720	0.720	0.360	0.180	0.90	0.045
	0.70	0.035	0.70	0.140	0.280	0.560	0.560	0.280	0.140	0.70	0.035
	0.50	0.025	0.50	0.100	0.200	0.400	0.400	0.200	0.100	0.50	0.025
	0.30	0.015	0.30	0.060	0.120	0.240	0.240	0.120	0.060	0.30	0.015
	0.10	0.005	0.10	0.020	0.040	0.080	0.080	0.040	0.020	0.10	0.005
AMENAZAS						OPORTUNIDADES					

Fuente: Elaboración propia

El poco interés en auspiciar este proceso, la poca iniciativa para dar el primer paso y comprender que la sucesión es una parte de la evolución de la empresa, ha provocado que muchas empresas familiares de la primera generación a la siguiente, cierren sus negocios y desaparezcan del mercado.

A continuación algunos aspectos de relevancia para identificar riesgos:

- Planificación oportuna y a tiempo
- Participación en la formación del sucesor
- Establecimiento del Protocolo Familiar
- Establecimiento de la Junta de nuevos Socios y Accionistas
- Formación del Consejo de Familia
- Profesionalización de los miembros de la familia y su integración
- Elaboración de un Plan Estratégico de mediano y largo plazo
- Análisis de las Capacidades directivas actuales y necesidades futuras
- El Desarrollo de Competencias Individuales y Colectivas

4.5.4. EDR Estructura de Desglose de Riesgos (RBS)

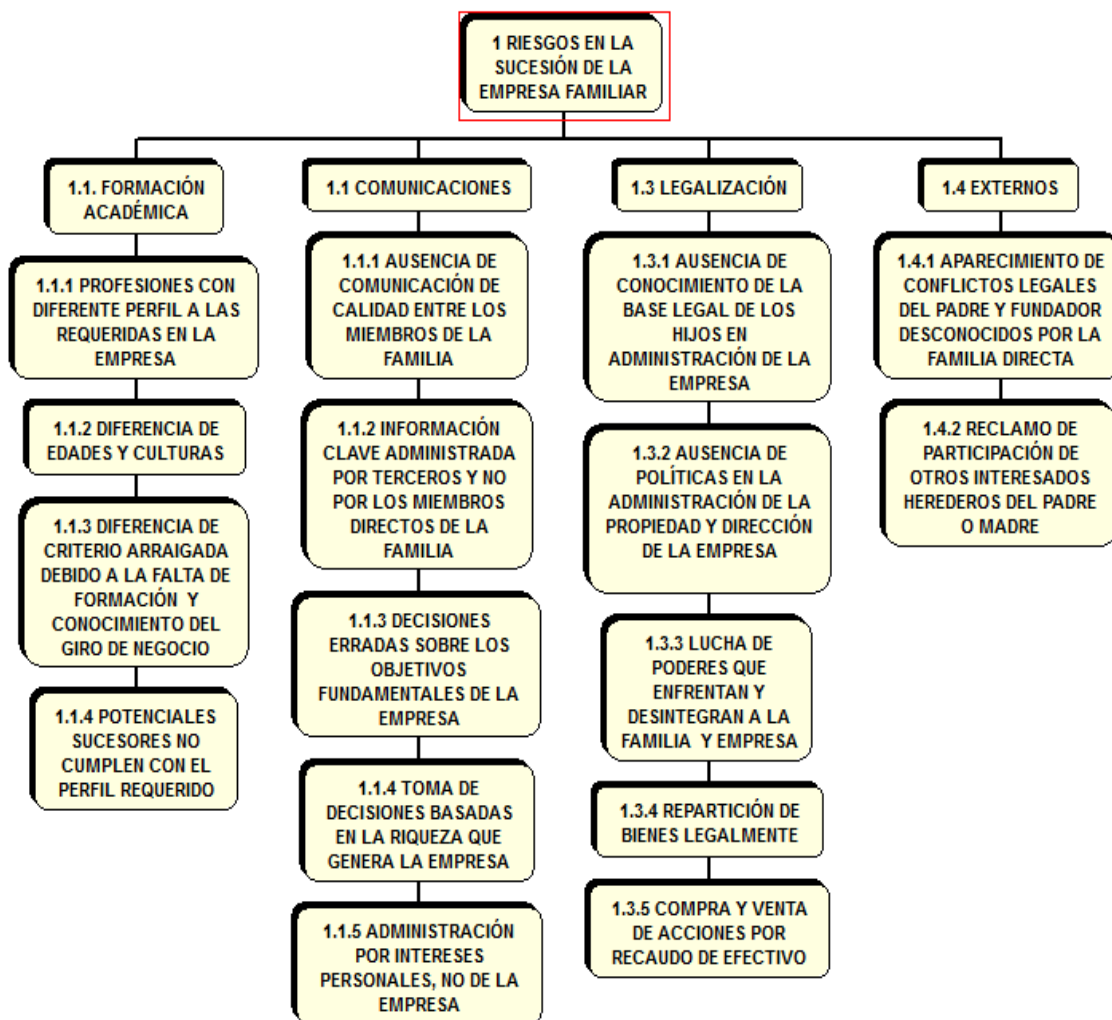


Figura 16: Estructura de desglose de los Riesgos (EDR)

Fuente: Elaboración propia

4.5.5. Matriz de Riesgos

Cuadro 23: Matriz de Riesgos

CODIGO DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CAUSA RAÍZ	DISPARADOR	PROBABILIDAD	IMPACTO	P X I	TIPO DE RIESGO
R001	Fundador no inicia el proceso de sucesión con la debida anticipación.	Falta de interés y compromiso en el proceso por temor al retiro laboral e inactividad.	Demora en la toma de decisiones para iniciar el proceso.	0.9	0.8	0.72	Muy alto
R002	Se crean distancias y diferencias por malas experiencias familiares en el presente y en el pasado.	Falta de comunicación y asesoramiento adecuados.	Luchas por el control y poder de las actividades más importantes.	0.8	0.8	0.64	Muy alto
R003	Intereses individuales priman sobre los colectivos.	Falta de integración familiar y empresarial	Ausencia de acuerdos por diferencias y desconocimiento del negocio.	0.7	0,7	0,49	Alto
R004	Incursiones y emprendimiento en distintos negocios sin considerar la futura administración.	Profesiones de los herederos totalmente diferentes de las necesidades de la empresa	Deseos de emprender sus propios negocios de forma independiente	0.6	0.7	0,42	Alto

R005	Potencial sucesor no cumple con perfil requerido.	Falta de desarrollo de destrezas gerenciales	Decisiones tomadas con precipitación que causan problemas.	0.5	0.6	0.3	Moderado
R006	Falta de confianza en el proceso por resistencia a la entrega del poder.	Temor y desconfianza en los futuros administradores de la empresa.	No se delegan actividades ni gestiones relevantes en la empresa.	0.5	0.4	0,20	Moderado
R007	Considerar a la empresa solo como fuente de ingresos personales.	Hijos que no valoran esfuerzo en las labores de la empresa.	Requerimientos de dinero permanente para gastos de índole personal.	0.4	0.3	0.12	Moderado
R008	Venta de las acciones de la mayor parte de la empresa para dejar herencias y bienes materiales.	Necesidades de dinero en efectivo para excentricidades y consumo de bienes suntuarios	El Gerente General no logra atender la mayoría de las actividades gerenciales y los hijos están al margen de aquello	0.2	0.4	0.08	Bajo
R009	Los potenciales sucesores han migrado al exterior y han formado sus familias fuera del país	Buscan realización personal y profesional al margen de las actividades de sus padres.	Cambian estilo de vida.	0.1	0.2	0.02	Muy bajo

Fuente: Elaboración propia

4.5.6. Plan de respuesta a los riesgos

Cuadro 24: Plan de respuesta a los Riesgos

CODIGO DEL RIESGO	AMENAZA U OPORTUNIDAD	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	RESPUESTA PLANIFICADA	TIPO DE RESPUESTA	CONTINGENCIA
R001	Amenaza	Fundador no inicia el proceso de sucesión con la debida anticipación.	Buscar asesoría externa con experiencia en programas de sucesión.	Eliminar	Asistir a cursos, talleres e intercambios de empresas familiares en proceso de sucesión.
R002	Amenaza	Se crean distancias y diferencias por malas experiencias familiares en el presente y en el pasado.	Crear incentivos para encausar los intereses empresariales comunes en los miembros de la familia.	Mitigar	Convocar a los miembros de la familia a reuniones de directorio y toma de decisiones.
R003	Amenaza	Intereses individuales priman sobre los colectivos.	Brindar la oportunidad de ser parte del crecimiento de la empresa con participación activa en ella.	Mitigar	Vender o hacer el traspaso parcial del paquete accionario a los miembros de la familia.
R004	Amenaza	Incursiones y emprendimiento en distintos negocios sin considerar la futura administración.	Ofrecerles capacitación y formación académica temprana dirigida en áreas especializadas o técnicas de la empresa.	Mitigar	Si realizan incursiones individuales, integrar los negocios de forma horizontal y vertical a la línea de negocios de la empresa familiar.

R005	Amenaza	Potencial sucesor no cumple con perfil requerido.	Buscar un asesoramiento externo especializado fuera de la familia.	Transferir	Iniciar el proceso de formación con anticipación y vincular al potencial sucesor en la toma de decisiones.
R006	Amenaza	Falta de confianza en el proceso por resistencia a la entrega del poder.	Contar con asesoramiento externo que garantice los procesos de sucesión y de selección del nuevo líder para dirigir la empresa.	Transferir	Desarrollar el plan de retiro del padre o fundador.
R007	Amenaza	Considerar a la empresa solo como fuente de ingresos personales.	Establecer políticas salariales de conformidad con el mercado laboral.	Eliminar	Eliminar los privilegios que discriminen a unos de otros.
R008	Amenaza	Venta de las acciones de la mayor parte de la empresa para dejar herencias materiales.	Crear el Protocolo Familiar para mantener el sentido de integración y unidad familiar y empresarial.	Eliminar	Hacer análisis de costo beneficio de la repartición del patrimonio de la empresa.
R009	Amenaza	Los potenciales sucesores han migrado al exterior y han formado sus familias fuera del país	Realiza una convocatoria a los miembros de la familia para buscar acuerdos.	Mitigar	Contratar un gestor o apoderado de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

4.6. Plan de Gestión de Recursos Humanos

Proporciona una guía para identificar, adquirir, desarrollar, dirigir y eventualmente liberar los recursos humanos del plan de sucesión de la empresa familiar. La gestión de este grupo de procesos es fundamental para la continuidad y sucesión, sin que esto signifique que necesariamente uno de los hijos deba ser el sucesor, ya que el cumplimiento de su perfil es determinante para efectos de transmisión del poder.

En algunos casos los padres no profesionales definen su accionar aunque sus hijos ya sean profesionales muy teóricos de buenas ideas pero sin un rumbo definido y que usualmente optan por seguir una senda distinta a la del padre por distintas razones y afinidades.

En la actualidad la empresa familiar se ve obligada a evaluar su nivel de desempeño, con el fin revisar sus actuales condiciones para proyectarse y trazar un nuevo rumbo que contemple una administración con mejores herramientas y técnicas para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades de nuevos negocios del entorno y competitividad.

4.6.1. Factores Ambientales de la Empresa

Pueden influir directamente en el objetivo del proyecto de sucesión debido a las siguientes razones:

- La cultura y estructura de la organización
- Los recursos humanos existentes, su condición y disponibilidad
- La dispersión geográfica de los miembros familiares

Existen organizaciones que han alcanzado esta etapa y logran establecer una estructura organizacional adecuada para proyectarse con mayor objetividad y convertirse en modelos de crecimiento y desarrollo empresarial. Poco a poco los

hijos son convocados por el padre o madre para vincularse a la empresa como empleados en todos los niveles jerárquicos de la empresa y participan en la estructuración de la propiedad y la administración del negocio.

4.6.2. Adquirir el equipo del proyecto

“El hecho de no lograr adquirir los recursos humanos para el proyecto podría impactar en los cronogramas, los presupuestos, la satisfacción del cliente, la calidad y los riesgos del proyecto. El no disponer de los recursos humanos o de las capacidades suficientes podría disminuir la probabilidad de éxito y, en el peor escenario, podría dar lugar a la cancelación del proyecto” (PMBOK, 2013).

4.6.3. Análisis de Decisiones Multicriterio

Esta herramienta permite utilizar criterios para calificar a los miembros de la familia para conocer su condición, capacidad y competencia para liderar la organización de acuerdo al nivel jerárquico y a las necesidades identificadas.

- Disponibilidad
- Capacidad de liderazgo
- Conocimiento y experiencia en la administración del negocio
- Habilidades interpersonales

4.6.4. Desarrollar el Equipo del Proyecto

La sucesión familiar es un proceso continuo apoyado del acompañamiento para la formación de sucesor y del equipo de trabajo conformado por los familiares, lo cual puede involucrar estudios locales o en el exterior con el objeto de garantizar la conformación y desarrollo del equipo en función de las necesidades de la empresa.

La escalera de Tuckman (Tuckman y Jensen 1977) establece 5 etapas por las que pueden pasar los equipos. La fase de Formación se informa acerca del

proyecto y cuáles son sus roles y responsabilidades. En la fase de Turbulencia se puede evidenciar la predisposición de los miembros con el fin del proyecto. En la fase de Normalización el equipo empieza a trabajar en conjunto y se presentan los primeros indicios de confianza entre ellos. Durante la etapa de Desempeño funcionan como una unidad organizada y en la fase final de Disolución el equipo completa el trabajo y se desliga del proyecto.

4.6.5. Coubicación

Es una herramienta que permite colocar a varios miembros para identificar las mejoras que pueden lograr al trabajar y desempeñarse como un equipo. La “sala de guerra” es como se le denomina a la sala de reuniones en la cual pueden participar expertos y miembros familiares con el fin de lograr mejora en la comunicación y en el sentido de comunidad.

4.6.6. Dirigir el Equipo del Proyecto

La forma particular de trabajar al estilo de los dueños a veces en contraposición de los criterios de los empleados profesionales capacitados y entrenados para dar soluciones prácticas a problemas comunes es causa de deserción laboral.

Existen lazos de consanguinidad y relaciones afectivas primarias muy importantes entre los miembros de la familia, sin embargo de esto, no todos ellos están en grado de asumir el tipo de responsabilidades que demanda la empresa si de la continuidad se trata.

Para entonces la profesionalización de los hijos e hijas es un proyecto que es auspiciado por el padre y madre directamente, pero la probabilidad de que todos lleguen a cumplir con el perfil idóneo para asumir nuevos retos es media-baja.

4.6.7. Matriz de Asignación de Responsabilidades

Cuadro 25: Matriz RACI

MATRIZ RACI						
ACTIVIDAD	INTERESADOS					
	padre fundador	madre fundadora	hijos e hijas entre 30 y 40 años	hijos e hijas menores de 30 años	asesores y consultores	empleados
Involucrar a los interesados parcialmente en la administración de la empresa	R	R	I	I		C
Identificar a los interesados	R	R	I	I		C
Contratar los servicios de asesoría y consultoría	A		I	I	C	
Iniciar el plan de sucesión familiar	A	C	I	I		
Realizar evaluación de competencias de los interesados	R	C	I	I	R	
Brindar formación especializada según necesidades identificadas	A	C	I	I	C	
Transmitir conocimiento del negocio, relaciones y proveedores	A	A	I	I	C	R
Aprender todo lo referente a las actividades clave de la organización y su operatividad	C	C	R	R	C	
Trabajar según las necesidades identificadas en la organización	A	A	R	R	C	C
Integrarse a la organización para cumplir con los requerimientos de la misma	A	A	R	R	C	C
Mantenerse en permanente formación académica para responder a las necesidad de la empresa y de su entorno	A	A	R	R	C	C

Fuente: Elaboración propia

(R: responsable; A: autoriza, C, consultado; I: informado)

4.6.8. Evaluación de competencias generales

Esta es una herramienta de retroalimentación mediante la cual se recogen evidencias sobre las competencias generales de los interesados a ser evaluados. El propósito es dar información al evaluado sobre la pertenencia de sus competencias en un contexto laboral, con la finalidad de identificar si cumple con el perfil requerido y para ayudarlo a desarrollar para mejorar su desempeño personal y profesional.

4.6.9. Competencias generales del sucesor

“Son los comportamientos asociados a desempeños comunes a diversas organizaciones y ramas de actividad productiva, dentro de esta definición se engloban todas aquellas capacidades de carácter generalista, en el sentido de que no estarían orientadas al desarrollo de ninguna tarea laboral específica, sino que construirían la base del saber profesional” (OTI, 2007).

La nueva situación y condición sugiere la formalización empresarial en todo su contexto, desde sus procesos básicos hasta la estandarización de la gestión en la organización, mediante el establecimiento de un gobierno corporativo que defina roles y responsabilidades de los familiares y considere la futura participación o no de algunos miembros en la organización.

El marco para la elección del futuro sucesor y líder, así como los miembros del consejo directivo de la empresa tiene gran amplitud de variables. A continuación se desarrolla la evaluación con base en tres criterios que permiten evidenciar las habilidades y destrezas necesarias para asumir el liderazgo y suceder al fundador.

Estos criterios de evaluación de base son: las competencias generales, competencias personales y competencias para trabajar en equipo.

Cuadro 26: Competencias generales del sucesor

COMPETENCIAS GENERALES DEL SUCESOR					
CALIDAD DEL TRABAJO	CALIFICACIÓN				
	1 NUNCA	2 POCO	3 A VECES	4 USUALMENTE	5 SIEMPRE
Conoce los temas del área de la cual es responsable, comprendiendo la esencia de los aspectos completos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización.					
¿Se mantiene informado y capacitado, desempeñándose con alta eficacia en los contextos cambiantes de la organización?					√
¿Aportes e ideas y conocimientos a la organización?					√
¿Trabaja con altos estándares de calidad y resultados?				√	
¿Define objetivos claros y diseña procesos adecuados, prácticos y operables en beneficio de todos?				√	

CAPACIDAD PARA EMPRENDER	CALIFICACIÓN				
	1 NUNCA	2 POCO	3 A VECES	4 USUALMENTE	5 SIEMPRE
Asimila nueva información y aplica eficazmente, relacionando la incorporación de nuevos esquemas a su repertorio de conductas habituales.					
¿Innova y propone al resto de la organización nuevas herramientas y procedimientos que contribuyen al mejoramiento del negocio?					√
¿Identifica nueva información trasladándola a su ámbito de trabajo?				√	
¿Es considerado un referente dentro de la organización en el momento de incorporar cambios referidos a procedimientos, herramientas o conceptos?				√	
¿Está dispuesto a abandonar viejas prácticas o modos de leer la realidad?					√

HABILIDAD ANALÍTICA (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común) Realiza un análisis lógico identificando los problemas y reconociendo la información significativa para la organización.	CALIFICACIÓN				
	1 NUNCA	2 POCO	3 A VECES	4 USUALMENTE	5 SIEMPRE
¿Comprende los procesos relativos a su trabajo dentro de la organización?					√
¿Identifica la existencia de problemas relacionados con su área y empresa?				√	
¿Recopila información relevante, la organiza de forma sistémica y establece relaciones causales?					√
¿Establece relaciones entre datos numéricos y conceptuales, permitiéndole resolver problemas?				√	

CONCIENCIA ORGANIZACIONAL Reconoce los atributos y las modificaciones de la organización, comprendiendo e interpretando las relaciones de poder dentro de estas.	CALIFICACIÓN				
	1 NUNCA	2 POCO	3 A VECES	4 USUALMENTE	5 SIEMPRE
¿Conoce los atributos de la organización captando con facilidad las modificaciones que en ella se producen?				√	
¿Prioriza la imagen y objetivos organizacionales por sobre los objetivos personales?					√
¿Construye redes de personas dentro y fuera de la organización, a fin que pueda aportarle información valiosa para la empresa?				√	
¿Comprende e interpreta cabalmente las relaciones de poder en y entre los diferentes actores (internos y externos) que participan en el negocio?					√

ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS Encamina sus actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes para satisfacer las necesidades del cliente, superar a los competidores, o mejorar la organización.	CALIFICACIÓN				
	1 NUNCA	2 POCO	3 A VECES	4 USUALMENTE	5 SIEMPRE
¿Trabaja con objetivos establecidos, realistas y desafiantes?					√
¿Brinda orientación y retroalimentación a sus colaboradores de trabajo?					√
¿Actúa con velocidad y sentido de urgencia ante situaciones que requieren anticiparse a los competidores o responder a las necesidades de los clientes?				√	
¿Planifica su actividad buscando incrementar la competitividad de la organización?				√	

ADAPTABILIDAD AL CAMBIO Se adapta y amolda a los cambios modificando la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio.	CALIFICACIÓN				
	1 NUNCA	2 POCO	3 A VECES	4 USUALMENTE	5 SIEMPRE
¿Tiene amplia visión del mercado y del negocio que le permite anticiparse en la comprensión de los cambios que se requerirán dentro de objetivos de la empresa?					√
¿Modifica estrategias y objetivos de la organización con celeridad ante cambios externos o nuevas necesidades?				√	
¿Se adapta con versatilidad, eficiencia y velocidad a distintos contextos situacionales, medios y personas?				√	
¿Promueve la adaptabilidad al cambio entre su equipo de trabajo?					√

ETICA Siente y actúa consecuentemente con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales.	CALIFICACIÓN				
	1 NUNCA	2 POCO	3 A VECES	4 USUALMENTE	5 SIEMPRE
¿Establece un marco de trabajo que respeta las políticas de la organización, los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales?					√
¿Estructura la visión y misión organizacionales sobre la base de valores morales?				√	
¿Se le reconoce por ser fiel a sus principios tanto laboral como en los ámbitos de su vida?					√
¿Aporta y provee ideas para mejorar el accionar de la empresa, adecuándolo a los valores de los principio comunes?				√	

RESPONSABILIDAD Se compromete en la realización de las tareas asignadas, su interés por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses.	CALIFICACIÓN				
	1 NUNCA	2 POCO	3 A VECES	4 USUALMENTE	5 SIEMPRE
¿Se fija objetivos que siempre cumple, autoexigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo o proyecto?					√
¿Modifica con buena predisposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas asignadas?				√	
¿Prefiere organizar en primer lugar sus tareas y luego distribuir el tiempo libre para dedicarse a otras actividades?				√	
¿Antepone el trabajo a las actividades personales, aun sin que se le pida y evalúa atinadamente las ocasiones en que se requiere de su esfuerzo extra?					√

TOLERANCIA A LA PRESIÓN Actúa con eficacia en situaciones de presión y de desacuerdo, oposición y diversidad, trabajando con alto desempeño en situaciones de alta exigencia.	CALIFICACIÓN				
	1 NUNCA	2 POCO	3 A VECES	4 USUALMENTE	5 SIEMPRE
¿Resuelve eficientemente sus tareas aun cuando convergen al mismo tiempo problemas y obstáculos que le exigen mayores esfuerzos?				√	
¿Muestra su predisposición y actitud positiva y la transmite a sus colaboradores de trabajo aún en situaciones estresantes?					√
¿Provee alternativas para el logro de la tarea, manteniendo la calidad deseada en situaciones de alta exigencia?				√	
¿Se conduce con profesionalismo, sin exteriorizar desbordes emocionales, en épocas de trabajo que requieren mayor esfuerzo?					√

ORIENTACIÓN AL CLIENTE Ayuda a los clientes comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades.	CALIFICACIÓN				
	1 NUNCA	2 POCO	3 A VECES	4 USUALMENTE	5 SIEMPRE
¿El cuidado del cliente forma parte de su estrategia de trabajo?					√
¿Planifica sus acciones considerando las necesidades de los clientes?					√
¿Indaga e informa sobre necesidades actuales y potenciales de los clientes?				√	
¿Prioriza la relación a largo plazo con el cliente por sobre beneficios inmediatos u ocasionales?					√

TRABAJO EN EQUIPO	CALIFICACIÓN				
	1 NUNCA	2 POCO	3 A VECES	4 USUALMENTE	5 SIEMPRE
Participa activamente en la búsqueda de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.					
¿Está dispuesto al intercambio de información con los miembros de su equipo?				√	
¿Mantiene su nivel de rendimiento en tareas que requieren de relaciones interpersonales?				√	
¿Es abierto a recibir nuevos comentarios y escuchar otros puntos de vista del trabajo, colaborando con ellos para que incorporar y desarrollar nuevas actividades?					√
¿Se preocupa por lograr consenso y cuida que no se impongan modalidades de trabajo arbitrariamente?					√

Fuente: Dharma Consulting

4.6.10. Competencias

“Las competencias están relacionadas con las actitudes, habilidades y otras características personales que afectan una parte importante del rendimiento en el trabajo, es decir uno o más roles o responsabilidades claves que se pueden mejorar a través del entrenamiento y desarrollo” (PMI, 2002).

4.6.10.1. Competencias personales del sucesor

“Son los comportamientos, actitudes y características de personalidad, que le permiten a una persona gestionar exitosamente un proyecto” (PMI, 2002).

Cuadro 27: Competencias personales del sucesor

COMPETENCIAS PERSONALES DEL SUCESOR					
COMUNICACIÓN	CALIFICACIÓN				
	1 NUNCA	2 POCO	3 A VECES	4 USUALMENTE	5 SIEMPRE
Intercambia con eficacia información apropiada y relevante de los Interesados usando métodos apropiados.					
¿Escucha activamente entendiendo los contenidos implícitos y explícitos de la comunicación con los interesados?					√
¿Mantiene la comunicación formal e informal distribuyendo la información en forma efectiva?					√
¿Asegura la calidad de la comunicación, proporcionando información efectiva y precisa?					√
¿Adapta la comunicación según el auditorio al que se dirige, utilizando métodos adecuados de comunicación?					√

LIDERAZGO Guía e inspira para motivar al equipo y a otros interesados para gestionar y superar problemas de forma efectiva, logrando los objetivos planteados.	CALIFICACIÓN				
	1 NUNCA	2 POCO	3 A VECES	4 USUALMENTE	5 SIEMPRE
¿Crear un ambiente de equipo que promueve el alto rendimiento, animando constantemente el trabajo en conjunto?				√	
¿Construye y mantiene relaciones efectivas estableciendo confianza con los Interesados?				√	
¿Asume la responsabilidad por hacer requerimientos claros y objetivos, así como coordinar al detalle los entregables de sus colaboradores, demostrando su compromiso y apoyo directo?					√
¿Usa las habilidades de influencia cuando las requiere, aplicando técnicas apropiadas para influir en cada interesado?				√	

GESTIÓN Administra efectivamente la empresa a través del uso e implementación de los recursos humanos, financieros, materiales, intelectuales y tangibles.	CALIFICACIÓN				
	1 NUNCA	2 POCO	3 A VECES	4 USUALMENTE	5 SIEMPRE
¿Construye, desarrolla y gestiona el equipo de trabajo de forma efectiva?					√
¿Planifica y gestiona de una manera organizada las actividades y su secuencia para que su incursión sea exitosa?					√
¿Resuelve conflictos con la participación de los interesados y todos los involucrados?					√
¿Organiza la información enfatizando en los niveles apropiados de detalle?					√

HABILIDAD COGNITIVA	CALIFICACIÓN				
	1 NUNCA	2 POCO	3 A VECES	4 USUALMENTE	5 SIEMPRE
Aplica una apropiada opinión, criterio y juicio para dirigir con eficacia sus planes dentro de un ambiente cambiante.					
¿Tiene una visión integral para entender las necesidades e intereses de los Interesados?				√	
¿Resuelve dudas y soluciona problemas, simplificando las complejidades para un mejor análisis?				√	
¿Usa las herramientas y técnicas apropiadas para su gestión?				√	
¿Busca oportunidades de mejorar los resultados y desempeño global?				√	

EFFECTIVIDAD	CALIFICACIÓN				
	1 NUNCA	2 POCO	3 A VECES	4 USUALMENTE	5 SIEMPRE
Produce resultados deseados usando recursos, herramienta y técnicas apropiadas dentro de todas las actividades planificadas.					
¿Resuelve los problemas del proyecto, utilizando técnicas, efectivas para solucionarlos?				√	
¿Mantiene el compromiso, la motivación y el soporte de los Interesados?				√	
¿Modifica su forma de trabajar según las necesidades mostrándose flexible a los cambios?					√
¿Usa la asertividad cuando es preciso previniendo la discusión destructiva?					√

PROFESIONALISMO Tiene un comportamiento ético guiado por la responsabilidad, el respeto, justicia y honestidad en la práctica de la gestión empresarial.	CALIFICACIÓN				
	1 NUNCA	2 POCO	3 A VECES	4 USUALMENTE	5 SIEMPRE
¿Demuestra su compromiso haciendo a veces sacrificio para que sea exitoso?					√
¿Actúa respetando la ética e integridad, conduciéndose dentro de un sistema reconocido de estándares éticos?					√
¿Trata las adversidades personales y de equipo de una manera apropiada, conservando su autocontrol en situaciones en donde se requiere calma?					√
¿Muestra capacidad para gestionar personal diverso, respetando sus diferencias personales, éticas y culturales?				√	

Fuente: Dharma Consulting

4.6.11. Competencias para trabajar en equipo

“Equipo en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos, por ello, las competencias de trabajo en equipo implican la capacidad de colaborar, cooperar con los demás, y trabajar en conjunto” (ALLES, 2004).

Cuadro 28: Competencias para trabajar en equipo

COMPETENCIAS PARA TRABAJAR EN EQUIPO					
ENFOQUE EN LAS PERSONAS DEL EQUIPO	CALIFICACIÓN				
	1 NUNCA	2 POCO	3 A VECES	4 USUALMENTE	5 SIEMPRE
Tiene la capacidad de colaborar, cooperar y trabajar junto a las personas del equipo, enfocándose principalmente en la satisfacción de estas personas.					
¿Alienta y fomenta el espíritu de equipo en toda la organización?					✓
¿Expresa satisfacción personal por los éxitos de sus compañeros de equipo?					✓
¿Actúa para generar un ambiente de trabajo amistoso de buen clima y cooperación entre las personas del equipo?				✓	
¿Solicita opinión las personas de su equipo?				✓	

APOYO A LOS MIEMBROS DEL EQUIPO	CALIFICACIÓN				
	1 NUNCA	2 POCO	3 A VECES	4 USUALMENTE	5 SIEMPRE
Confía en los demás como sistema de apoyo informal basándose en la confianza mutua y el respeto, mediante los cuales los colaboradores reciben retroalimentación informal de sus resultados.					
¿Reconoce, respeta, valora las opiniones y aportes realizados por los miembros de su equipo?					✓
¿Constantemente retroalimenta informalmente con el fin de mejorar el trabajo en beneficio de todos?					✓
¿Apoya el desempeño de otras áreas de la empresa, fomentando el intercambio de información y experiencias?				✓	
¿Inicia, mantiene y fomenta el contacto con otros equipos para construir una sólida red de apoyo formal e informal?				✓	

ENFOQUE DE LOS OBJETIVOS DEL EQUIPO	CALIFICACIÓN				
	1 NUNCA	2 POCO	3 A VECES	4 USUALMENTE	5 SIEMPRE
Moviliza los aspectos y el entusiasmo de los miembros del equipo para alcanzar un objetivo común.					
¿Hace aportes concretos para que su equipo no pierda de vista los objetivos planteados?					√
¿Apoya y alienta las actividades en equipo a fin de obtener resultados comunes exitosos?					√
¿Facilita al equipo el acceso a conocimiento e información que puedan añadir valor a la tarea?					√
¿Se compromete con los objetivos del equipo?					√

DESARROLLO DEL EQUIPO	CALIFICACIÓN				
	1 NUNCA	2 POCO	3 A VECES	4 USUALMENTE	5 SIEMPRE
Desarrolla a su equipo comprendiendo el valor de su equipo como parte de los recursos humanos de la organización.					
¿Es consciente del valor estratégico que tiene su equipo de trabajo como parte de los recursos humanos de la organización?				√	
¿Motiva al equipo para que continúe desarrollando sus competencias?					√
¿Hace circular la información que le llega, a fin de mantener actualizado al equipo de trabajo?					√
¿Promueve la participación de su equipo en cursos y actividades orientadas al desarrollo de sus competencias?				√	

Fuente: Dharma Consulting

4.6.12. Necesidades de Formación

Para un fundador y su familia, enfrentar un proceso de sucesión implica actualizarse para obtener más información y conocimiento sobre este tema. La lectura especializada, asistencia a seminarios, cursos y foros además del apoyo de especialistas y consultores sirven de soporte para formar una idea de todo lo referente a la transición y sus procesos.

La ausencia de recursos humanos capacitados y calificados, la inexperiencia en la gestión empresarial, el desconocimiento y bajos niveles de formación entre otros aspectos, dan como resultado decisiones equívocas y contraproducentes con la realidad y proyección de la empresa familiar.

Las empresas familiares tienen la preferencia marcada respecto a un sucesor perteneciente a la familia en alto grado de consanguinidad que sobre un sucesor externo o no familiar, debido principalmente a la necesidad de perpetuar la tenencia de la propiedad y el patrimonio familiar en la misma línea de sus descendientes.

Entre las condiciones que debe reunir el sucesor son:

- Formación académica y criterio de administración empresarial
- Experiencia en el negocio y en la actividad comercial relativa
- Competencias profesionales y habilidades personales
- Gestión de conflictos
- Manejo de idiomas (bilingüe)
- Liderazgo y trabajo en equipo
- Gozar de un prestigio y confianza en la familia y en su integración
- Valores corporativos y familiares bien fundamentados
- Visión integral para la toma de decisiones
- Alto nivel de comunicación y motivación

4.6.13. Organigrama del Proyecto

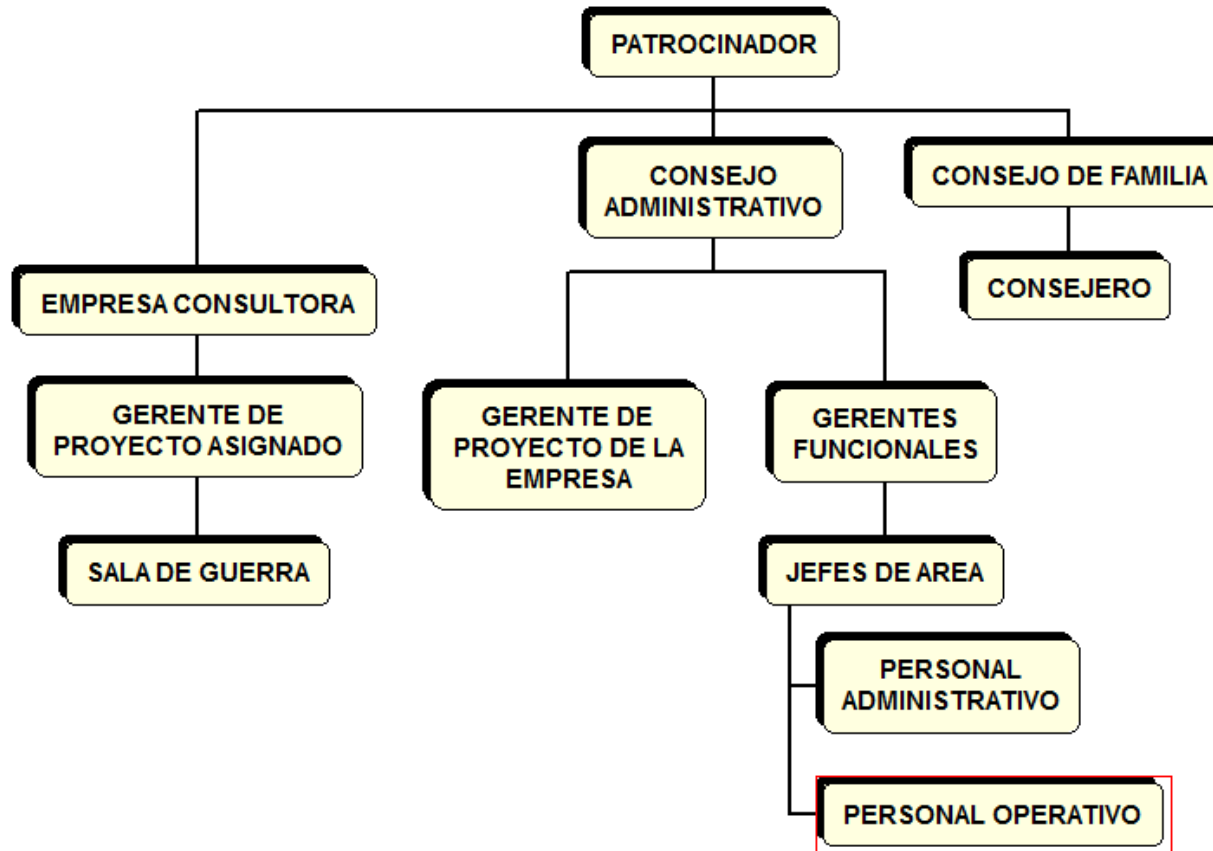


Figura 17: Organigrama del Proyecto

Fuente: Elaboración propia

4.6.14. Descripción de Roles y Responsabilidades del Gobierno Corporativo

Cuadro 29: Descripción de Roles y Responsabilidades del Gobierno Corporativo

DESCRIPCIÓN	PATROCINADOR	CONSEJO DE FAMILIA	CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	JUNTA DE SOCIOS Y ACCIONISTAS
OBJETIVO	Seleccionar al sucesor idóneo para impulsar la continuidad y el relevo generacional de la empresa familiar	Integrarse en el proceso de sucesión familiar activamente para el beneficio de sus miembros	Incorporar los mejores estándares de gestión a la empresa para incrementar su competitividad	Diseño de políticas, normas y acuerdos sobre la tenencia y administración de la propiedad
RESPONSABILIDAD	Impulsar el plan de sucesión dentro de la familia en términos de igualdad e idoneidad	Velar por la integración y bienestar de los miembros de la familia	Incrementar la productividad y consecuentemente el rendimiento financiero de la empresa	Proteger, reinvertir e incrementar adecuadamente el patrimonio empresarial
FUNCIONES	Integrar, formar y transmitir el conocimiento del negocio y sus relaciones a los interesados directos	Mantener altos niveles de comunicación de calidad entre los miembros de la familia	Garantizar el cumplimiento de planes para el desarrollo y crecimiento de los interesados y de la empresa	Fomentar la cultura de pertenencia y desarrollo del patrimonio y del negocio

NIVEL DE AUTORIDAD	Total mientras está en funciones	Dispone sobre gerentes funcionales, jefes y personal administrativo	Dispone sobre gerentes funcionales, jefes y personal administrativo	Total
REPORTA A	N/A	Patrocinador Padre-Madre	Patrocinador, Junta de Socios y Accionistas	Presidente de la Junta de Accionistas
SUPERVISA A	Todos los empleados	Miembros de la familia	Gerentes Funcionales	Consejos de Administración y de Familiar
CONOCIMIENTOS	Administración de la Empresa	Gestión y solución de conflictos familiares	Administración de los negocios de la empresa	Aspectos legales y jurídicos.

Fuente: Elaboración propia

4.6.15. Descripción de Roles y Responsabilidades de Terceros

Cuadro 30: Descripción de Roles y Responsabilidades de Terceros

DESCRIPCIÓN	FAMILIARES NO EMPLEADOS	EMPRESA CONSULTORA	EMPLEADOS
OBJETIVO	Mantenerse como socios pasivos	Acompañar al patrocinador durante todo el proceso de sucesión	Apoyar al Gerente, Patrocinador o Sucesor
RESPONSABILIDAD	Ninguna en la empresa familiar	Asesorar con claridad y transparencia	Asesorar con claridad y transparencia a los nuevos funcionarios hijos o hijas del patrocinador
FUNCIONES	Ninguna en particular	Implementar las mejores prácticas durante todo el proyecto	Transmitir el conocimiento de labores operativas y administrativas
NIVEL DE AUTORIDAD	Ninguno en especial	Ninguno	Según el cargo en la organización
REPORTA A	Consejo de Familia	Patrocinador	Gerentes Funcionales, Gerente del Proyecto y al Gerente General
SUPERVISA A	Ninguno	Su equipo de asesores Senior y Junior	Su equipo de asesores Senior y Junior
CONOCIMIENTOS	N/A	Metodología del PMI	Según su cargo: finanzas, contabilidad, compras, etc.

Fuente: Elaboración propia

4.6.16. Organigrama de la Empresa

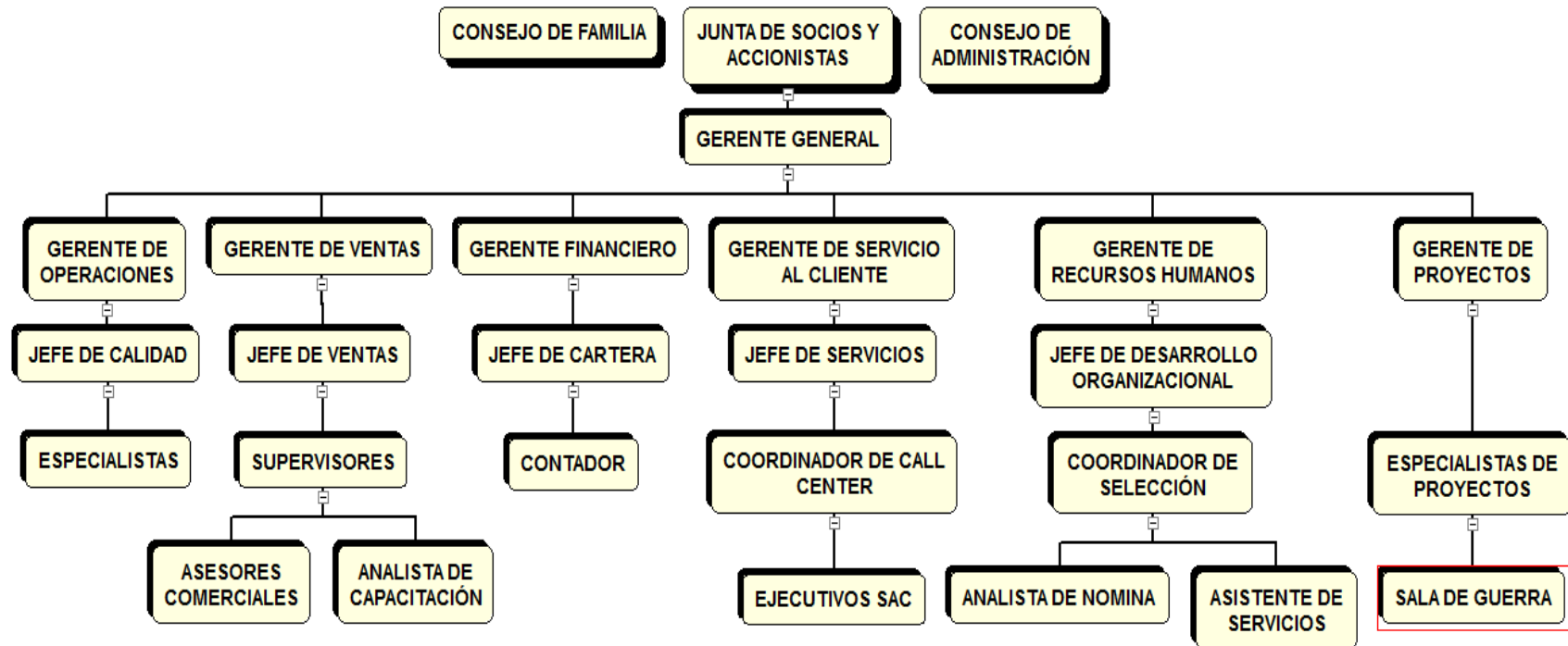


Figura 18: Estructura Organizacional

Fuente: Elaboración propia

Los deberes y responsabilidades de los nuevos líderes de la empresa abarcan múltiples aspectos (Davis, 2013):

1.- Control y vigilancia de la Administración

- a. Asegurar la competencia administrativa
- b. Evaluar el desempeño administrativo
- c. Fijar el rumbo corporativo
- d. Diseñar y revisar las políticas que la administración implementará

2.- Cumplimiento de las prescripciones legales

- a. Mantenerse al tanto de las nuevas legislaciones
- b. Asegurarse que la organización cumpla con las prescripciones legales

3.- Consideración de los intereses de los accionistas

- a. Facilitar el ascenso de la calidad de vida laboral de los empleados
- b. Revisar políticas y prácticas laborales
- c. Mejorar el clima de los clientes
- d. Mantener las relaciones de comunidad al más alto nivel
- e. Mantener una buena imagen pública

4.- Promoción de los derechos de los accionistas

- a. Preservar el capital de los accionistas
- b. Impedir la disolución del capital
- c. Asegurar la representación equitativa de los accionistas

5.- RSE como modelo de gestión

El Autor sugiere incorporar este quinto punto a los deberes y responsabilidades antes mencionadas. Uno de los desafíos que el nuevo gobierno corporativo deberá tomar en cuenta la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como modelo de gestión empresarial, que se basa en tres pilares fundamentales que son la Responsabilidad Económica, Social y Ambiental, las mismas que pueden

generar muchos beneficios tales como crear una sólida estructura empresarial, mejorar las condiciones laborales, hacer inversión social y reducir el impacto ambiental.

La Responsabilidad Social Empresarial va más allá del cumplimiento de las leyes y normas vigentes para vigilar el estricto cumplimiento que toda empresa debe hacer por el simple hecho de realizar su actividad, es por eso que es indispensable que toda organización cumpla con la legislación de referencia para promover su actividad productiva.

El Desarrollo Sostenible está inmerso en todas las actividades que tengan relación con el ser humano, el medio ambiente, su uso y deterioro en un marco mucho más amplio y responsable. El nuevo gobierno corporativo debe orientarse al cumplimiento de objetivos medioambientales, así como la promoción de prácticas adecuadas y su monitoreo en el corto y largo plazo.

Uno de los aspectos relevantes que debe ser analizado e implementado es la difusión del conocimiento para concientizar al personal en todo lo relativo al medio ambiente y su impacto en la vida de las personas y de su trabajo.

Los nuevos líderes deben hacer posible el acceso a la información y datos de fuente primaria y secundaria para formar y educar a su personal al interno de sus organizaciones, así como buscar por todos los medios posibles el mejoramiento de su infraestructura, sistemas de monitoreo y evaluación, sustentados en el amplio desarrollo de la tecnología y de las comunicaciones.

La organización va a requerir movilizar recursos financieros para mitigar o eliminar este tipo de problemas existentes que probablemente no tuvieron ningún tipo de atención en el pasado y es por esto que como consecuencia de ello su tratamiento es irreversible hoy en día.

Los beneficios que promueve este tipo de práctica permiten además la integración natural y concientización de empleados y socios para trabajar por el bien común del ser humano, de la empresa y la sociedad entera.

4.6.17. Ficha de identificación

Cuadro 31: Ficha de Identificación del cargo "A"

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Nombre del Rol:	Representante Legal de la Empresa	
Reporta a:	Junta de Socios y Accionistas	
Supervisa a:	Gerentes Funcionales, Jefes y Empleados	
NIVEL DE AUTORIDAD		
Representa a la empresa en toda circunstancia civil y legal. Fija los niveles salariales del personal de la empresa, sean o no familiares. Decide sobre lo relativo al giro del negocio de la empresa.		
OBJETIVO DEL ROL		
Garantizar el ejercicio y supervivencia de la empresa.		
RESPONSABILIDADES		
Brindar las condiciones necesarias para que la empresa se desarrolle dentro de su sector industrial.		
Selecciona personalmente a su equipo de trabajo a nivel directivo y coordina todas las actividades de seguimiento y control del desempeño de empresa.		
Aprueba presupuestos y capital necesario para la operación de la empresa familiar.		
REQUISITOS DEL ROL		
CRITERIO	REQUISITO	VALIDACIÓN
Formación académica	Estudios de postgrado en el área administrativa, comercial o industrial según el giro de negocio de la empresa	Título, diploma
Experiencia profesional	10 años de experiencia y trabajo en la empresa	Dominio y conocimiento del mercado.
Experiencia específica	Dirección financiera y comercial	Validaciones propias al interno de la empresa
Habilidades	Altos niveles de comunicación asertiva	Calidad de las respuestas recibidas

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 32: Ficha de Identificación del cargo “B”

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Nombre del Rol:	Gerente Funcional de Talento Humano	
Reporta a:	Gerente General	
Supervisa a:	Jefes y Empleados	
NIVEL DE AUTORIDAD		
Decide sobre lo relativo al cumplimiento del reglamento interno de la empresa. Decide sobre la conducta del personal operativo y administrativo de la empresa. Decide sobre las políticas de trabajo, el orden y las normas de trabajo.		
OBJETIVO DEL ROL		
Administrar la contratación, formación, capacitación de los recursos humanos de la empresa para cumplir los objetivos de la empresa.		
RESPONSABILIDADES		
Crear las condiciones necesarias para que la empresa tenga un buen ambiente de trabajo, con un clima organizacional superior al promedio y auspiciar el desarrollo personal y colectivo de los trabajadores.		
Velar por la seguridad y bienestar de los empleados, atendiendo a sus necesidades personales de trabajo.		
Coordina el proceso de selección y salida de los recursos humanos dentro de las políticas de la empresa y bajo las leyes de trabajo.		
REQUISITOS DEL ROL		
CRITERIO	REQUISITO	VALIDACIÓN
Formación académica	Psicólogo Industrial Máster en Desarrollo Humano	Título, diploma
Experiencia profesional	8 años de experiencia en ambientes de trabajo similares a los de la empresa	Evaluación, Pruebas y test específicos
Experiencia específica	Desarrollo organizacional comprobable	Certificaciones laborales
Habilidades	Altos niveles de comunicación. Liderazgo para manejo de grupos	Entrevistas

Fuente: Elaboración propia

4.6.18. Diagrama de flujo del proceso de selección de recursos humanos

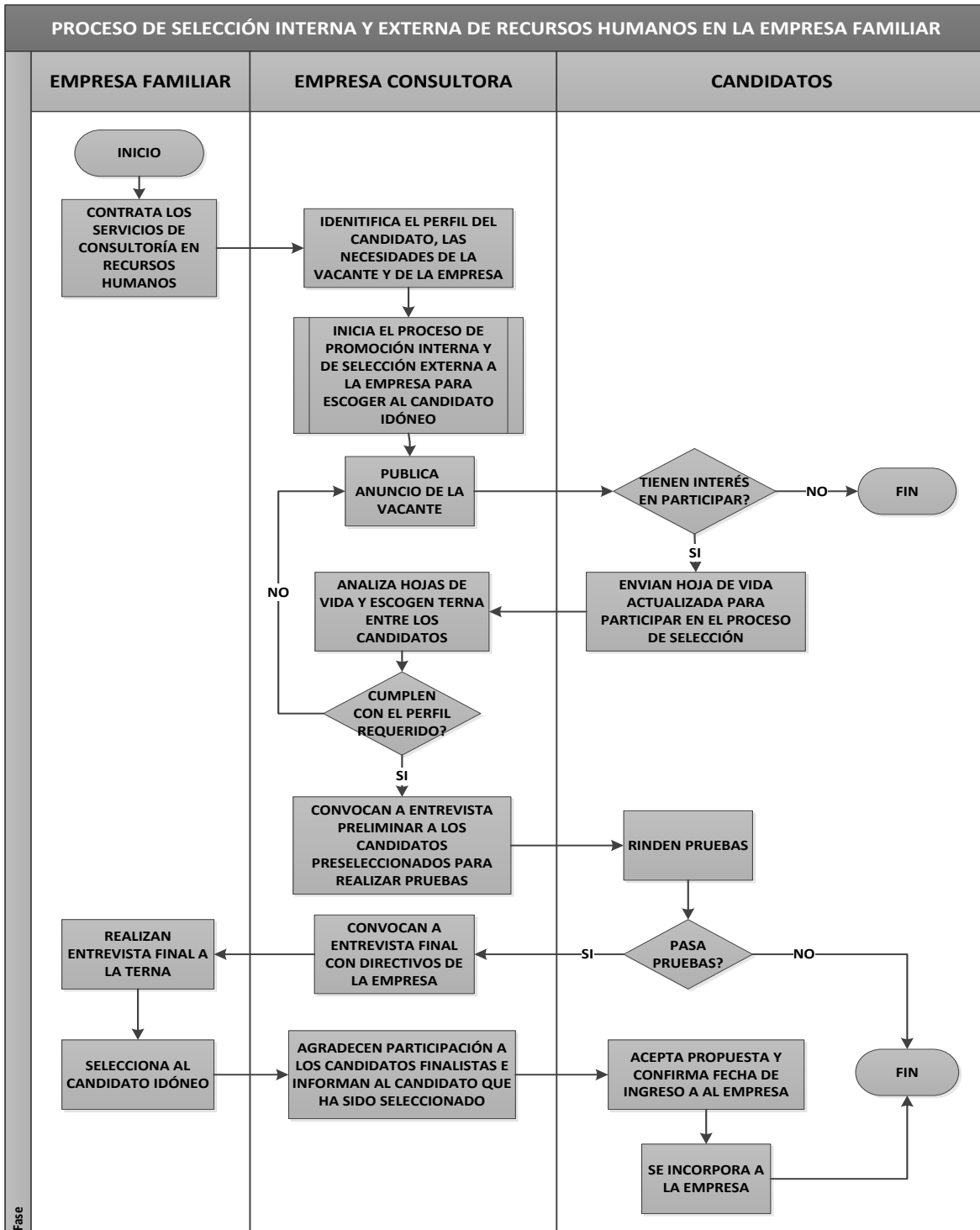


Figura 19: Diagrama de flujo de selección de personal

Fuente: Elaboración propia

4.6.19. Conocimiento, habilidades y competencias

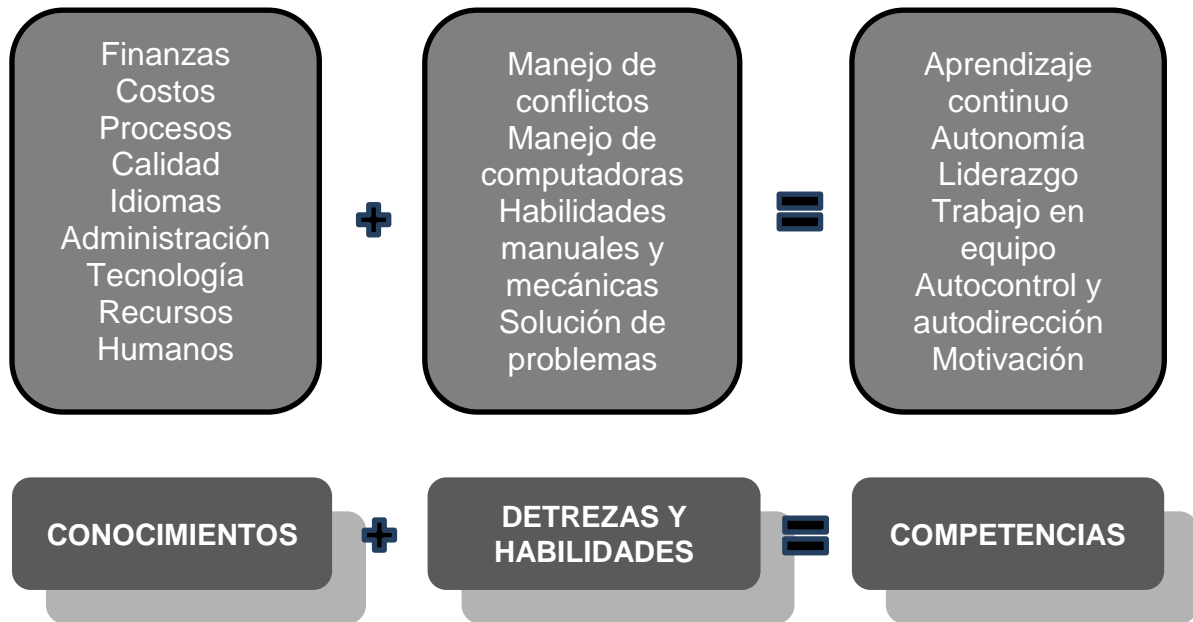


Figura 20: Conocimiento, Habilidades y Competencias

Fuente: Elaboración propia

El cambio de mando no se basa solamente en tomar en cuenta las habilidades blandas, cualidades directivas especiales, aptitudes y habilidades personales o méritos propios, sino que también obedecen al prestigio alcanzado por el futuro sucesor a nivel familiar y a un alto grado de desempeño de sus directivos entre los cuales no podrían incluirse familiares directos necesariamente.

El no transmitir el conocimiento y poder del padre al sucesor, al consejo de administración y al consejo familiar para resolver problemas relativos a la familia, a la empresa y su giro de negocio, evidencia la falta de interés en el proceso o desconfianza en él. Es por ello que las empresas familiares experimentan comúnmente dificultades financieras y problemas económicos debido a la falta de control interno y externo en el cual se ven involucrados los empleados y familiares. Las probabilidades de éxito del proceso de sucesión y de la continuidad de estas organizaciones será mayor en la medida que sus miembros conozcan o dominen

aspectos fundamentales para el desarrollo y crecimiento de una empresa exitosa, tales como el giro del negocio, aspectos legales, tributarios, financieros, los propios del entorno y la dinámica del mercado con sus oportunidades y a su vez estos sean compartidos y enseñados a sus propios descendientes, para que sepan en qué consiste la administración de la riqueza que de ellas deriva.

4.6.19.1. La profesionalización de los miembros de la familia

La profesionalización de los miembros de las empresas familiares es un requisito importante que les permite mantenerse y crecer en base al conocimiento, destrezas y habilidades adquiridas para interpretar la dinámica del mercado, su estudio y análisis, así como de la estructura y cultura como organización, para estabilizar su sistema de gobierno, mientras su fundador aún ejerce sus funciones.

El sucesor seleccionado para asumir este cargo estará en capacidad de tomar decisiones que van a afectar a toda la organización, razón por la cual el nivel de confianza del padre o fundador sobre éste, es uno de los aspectos más importantes y determinantes al momento de su elección.

Son pocas las empresas que reúnen los requisitos analizados basados en el nivel de profesionalismo, conocimiento del negocio y la experiencia cultivada día a día para administrar la empresa y sobreponerse ante una situación crítica para proyectarse y lograr ser administradas por la tercera y cuarta generación, sin embargo la gran mayoría entre pequeñas y medianas empresas familiares lo ven como un problema a resolver y no como la oportunidad de extender su continuidad y permanencia en el mercado.

La ausencia de profesionalización y formación demuestra que padres e hijos no se preparan ni planifican adecuadamente el futuro de la empresa para evitar la fragmentación y conflicto venidero.

4.7. Gestión de la Comunicación

La mayor probabilidad de sobrevivencia de las empresas familiares, radica en la reacción inmediata ante los problemas y la forma de solucionar sus diferencias. El alto índice de cierre de empresas se debe en la mayoría de casos a la incapacidad de resolver las diferencias existentes en los propios miembros de la familia por falta de comunicación de calidad.

4.7.1. Gestión de conflictos

La muerte del padre o fundador que no haya realizado un plan de sucesión, es considerada una de las mayores causas de conflictos entre los miembros de la familia y de consecuencia en la empresa familiar. Es por esta razón que es común que su muerte signifique la decadencia y posteriormente el cierre de la empresa y el inicio del litigio de sus descendientes, por la repartición de los bienes heredados y del negocio.

El fundador teme por su futuro, su situación laboral y personal, a esto se suma su preocupación por la estabilidad de la empresa. Él tiene la gran responsabilidad de apoyar el proceso de relevo generacional para tomar la decisión de retiro de la dirección empresarial.

Las crisis propias de su administración empresarial y los crecientes conflictos originados al interior o exterior de su organización y familia, evidencian la inexperiencia en la resolución de conflictos.

Las probabilidades de éxito son nulas si no se logra una clara y muy definida separación de sus lazos familiares de las actividades, labores y compromisos entorno a la administración de la organización. Un desequilibrado sistema de comunicación y trabajo sumado al desbalance entre la familia y la empresa, dará por terminado todo el desarrollo logrado por su mentor en varias décadas.

4.7.2. Procedimiento para tratar polémicas

Lograr acuerdos entre un mayor número de personas, cada una con intereses marcados y diferentes sobre sus derechos en el patrimonio en cuestión y sobre la administración empresarial, requiere reglas claras y definitivas para mantener el equilibrio necesario para su desarrollo y crecimiento. Dejar que la sucesión sea debatida y resuelta por los descendientes es un grave error.

Al tratarse de una característica que afecta a la empresa familiar por falta de acuerdos basados en la comunicación de calidad, el tratamiento de polémicas requiere de una metodología, técnicas y herramientas que permitan documentar y suprimir eventuales desviaciones que fragmentan a los miembros familiares e interesados en general.

Es necesario definir el proceso para resolver las polémicas, especificando la forma de capturarlas y registrarlas, el modo en que debe ser abordado su tratamiento y resolución, la forma de controlarlas, su seguimiento y el método de escalamiento en caso de no poder resolverlas en primera instancia.

4.7.3. Metodología

- a. Capturar polémicas mediante conversaciones, observación, así como de la expresión formal de un grupo o de una persona.
- b. Codificar y documentar en el registro “Control de Polémicas”, el mismo que debe ser actualizado cada semana.
- c. El direccionamiento para solución de caso, debe realizarse siguiendo la línea jerárquica hacia las gerencias funcionales y en su defecto, hacia el Consejo de Administración.
- d. En casos especiales, se la debe direccionar a los Gerentes de Proyecto e Interno.
- e. Analizar e identificar las soluciones y alternativas viables
- f. Designar una persona o personas responsables de la solución

- g. Determinar el tiempo requerido para la solución
- h. Verificar la implementación de la solución en las polémicas registradas
- i. Confirmar la resolución de la polémica
- j. Comunicar a los involucrados y dolientes

Si la polémica no se resuelve y se convierte en un problema, se debe escalar con base en la jerarquía establecida en la organización de la siguiente manera:

- Entregar reporte final a la “Sala de Guerra” para su análisis y tratamiento
- Direccionar el caso y entregar el informe al Gerente General si aplica
- En una siguiente instancia, consignar el caso al Consejo de Familia si aplica
- Finalmente, entregar el caso al Consejo Administrativo si aplica.

Cuadro 33: Registro de Control de Polémicas

REGISTRO DE CONTROL DE POLÉMICAS					
Código	Descripción	Involucrados	Acciones de solución	Responsable de solución Nivel 1	Responsable de solución Nivel 2
POL-001	Disputa de origen familiar	Familiares	Mantener al margen de la organización las polémicas de los miembros de la familia	Padre / Sucesor	Consejo de Familia
POL-002	Disputa de origen laboral	Familiares empleados	Remitirse a los activos de la organización, políticas, procesos, procedimientos, instructivos, registros	Gerente Funcional	Consejo de Administración
POL-003	Disputa de origen organizacional	Empleados	Utilizar el procedimiento para tratar polémicas y en su defecto la metodología para solucionar problemas.	Supervisores, Jefes, Gerentes Funcionales	Consejo de Administración
POL-004	Disputa cuyo origen se basa en el manejo económico-financiero	Familiares empleados	Notificar al Gerente Funcional para tratar el tema personalmente	Padre / Sucesor	Consejo de Familia
POL-005	Disputa por abuso de autoridad	Familiares empleados	Notificar al Gerente Funcional del área	Padre / Sucesor	Consejo de Familia
POL-006	Disputa lucha de poderes entre miembros familiares que son empleados	Familiares empleados	Notificar al Padre / Sucesor	Consejo de Familia y Consejo de Administración	Junta de Socios y Accionistas

Fuente: Elaboración propia

4.7.4. Procedimiento para actualizar el Plan de Comunicaciones

Permite definir las actividades para revisar y actualizar el plan de comunicaciones establecido para los interesados y debe actualizarse en los siguientes casos:

- a) Cuando se aprueba una solicitud de cambio de alto nivel y que consecuentemente impacte al plan de comunicaciones y al proyecto.
- b) En caso que una acción correctiva o plan de acción a llevarse a cabo afecte el flujo de información hacia los interesados, sus necesidades y expectativas.
- c) Si alguno de los miembros de la familia deba realizar un cambio de actividades funcionales, roles o responsabilidades dentro de la organización y que afecte las actividades del gobierno corporativo.
- d) Cuando se reasignen puestos de trabajo a miembros familiares y no familiares dentro de la empresa indistintamente del cargo que deba ocupar.
- e) En el caso que de solicitudes inusuales de información, reportes, estudios o considerados activos organizacionales de manejo confidencial de la empresa o de sus órganos de control.
- f) Si se presenta el cambio de autoridades de mando medio y gerencial.
- g) Cuando se desee informar de quejas, sugerencias, comentarios o evidencias de clientes internos y externos que reflejen su insatisfacción.
- h) Cuando se presenten incumplimientos durante las actividades normales de la empresa y que afecten su desempeño y prestigio.
- i) Cuando el sistema de comunicaciones de los interesados no cumpla con el objetivo para el que es creado y requiera la elaboración de una nueva matriz.

Cuadro 34: Factores clave

FACTOR	DEFINICIÓN DEL FACTOR
Sistema de gestión de la información	Gestión de documentos impresos, electrónicos, herramientas electrónicas.
Obstáculos y bloqueo de la comunicación de los interesados	Codificación, ruidos, distancia, medio disponible, diferencia cultural, familiaridad tecnológica
Requisitos de información y cumplimiento necesidades	Quien necesita actualización, cuándo, dónde y en qué formato
Origen de la información a utilizar y su medio de difusión	Información originada y creada al interno del proyecto o al externo de la organización, pudiendo ser ésta oficial, escrita formal, escrita informal, oral formal, oral informal, vertical.
Almacenamiento de la información física y digital	Documentación, registros, actas que se encuentren disponibles con acceso personalizado.

Fuente: Elaboración propia

4.7.5. Guía para eventos de comunicación

Para realizar las reuniones deben tomarse en cuenta los siguientes puntos:

- Notificar a los interesados
- Determinar los requerimientos de información

Las reuniones deben seguir los siguientes pasos:

- a. Se debe fijar la agenda con anterioridad
- b. Coordinar la fecha, hora y lugar
- c. Iniciar con puntualidad
- d. Establecer los objetivos de la reunión, los roles entre los presentes para el facilitador y apuntador.
- e. Terminar con puntualidad

- f. Emitir el Acta de Reunión la misma que debe ser compartida con los asistentes y ausentes a la reunión.

4.7.6. Guía para registrar y codificar la documentación

- Todos los documentos deben registrar el control de cambios tomando en cuenta su código, versión, revisado por, aprobador por, fecha y motivo.
- La custodia y el archivo deben realizarse forma física y digital por el Consejo de Familia de la organización.
- El reparto de documentos en copias debe ser controlado, registrado, con acceso y disponibilidad para miembros de la familia y sus órganos de gobierno.

Cuadro 35: Codificación de documentos

NOMBRE DEL PROYECTO	PLAN DE SUCESIÓN FAMILIAR
ABREVIATURA / SIGLAS DEL PROYECTO	PSF
CÓDIGO DE IDENTIFICACIÓN	001
VERSIÓN	V00
FORMATO DE ARCHIVO	DOC - EXE – PDF – PPT

Elaboración propia

Ejemplo: PLAN DE SUCESIÓN FAMILIAR: PSF-001-V00-DOC

4.7.7. Matriz de Comunicaciones

Cuadro 36: Matriz de Comunicaciones

INFORMACIÓN	CONTENIDO	FORMATO	RESPONSABLE DE COMUNICAR	GRUPO RECEPTOR	MEDIO O TECNOLOGÍA	FRECUENCIA
Iniciación	Datos y comunicación sobre la iniciación del proyecto	Acta del Proyecto	Gerente del Proyecto	Interesados	Documento impreso	Una sola vez
Iniciación	Lista de involucrados	Registro de Interesados	Empresa Consultora	Interesados	Documento impreso	Una sola vez
Planificación	Planificación del proyecto: Gestión del Alcance, Gestión del Tiempo, Gestión de los Recursos Humanos, Gestión de la Comunicación, Gestión de Riesgos, Gestión de los Interesados	Plan de Gestión del Proyecto	Gerente del Proyecto	Interesados	Documento impreso	En cada actualización

Planificación	Definición de las necesidades de documentación para lograr el objetivo del plan de sucesión	Documentación de requisitos	Empresa Consultora	Hijos e hijas considerados potenciales sucesores	Correo electrónico, documento impreso con acta de recepción	Una sola vez
Planificación	Requerimientos que han de ser cubiertos	Documentos de requisitos	Empresa Consultora	Interesados	Documento impreso	En cada actualización
Planificación	Datos preliminares sobre el Alcance	Enunciado del Alcance	Gerente del Proyecto	Interesados	Documento impreso	Una sola vez
Planificación	Fechas de inicio y fin para realizar las actividades programadas en el plan de sucesión	Cronograma	Gerente del Proyecto	Interesados	Documento impreso	En cada actualización
Planificación	Orden de las actividades que deben realizarse para cumplir con el objetivo del plan de sucesión	Secuencia de actividades	Gerente del Proyecto	Interesados	Documento impreso	En cada actualización
Planificación	Actividades, roles y responsabilidades	Matriz RACI	Gerente del Proyecto	Interesados	Documento impreso	Una sola vez

Planificación	Perfil del potencial sucesor	Análisis de competencias del sucesor	Empresa Consultora	Patrocinador	Documento Impreso	Una sola vez
Planificación	Riesgos del plan de sucesión	Análisis de Riesgos	Empresa Consultora	Patrocinador	Documento Impreso	En cada actualización
Ejecución	Roles y responsabilidades del gobierno corporativo y de terceros	Descripción de roles y responsabilidades	Empresa Consultora	Patrocinador	Documento impreso	Una sola vez
Ejecución	Documenta los acuerdos alcanzados en el entorno familiar y en la empresa	Acta de reunión de la junta directiva	Gerente del Proyecto	Interesados	Correo electrónico	En cada Actualización
Ejecución	Niveles de jerarquía dentro de la organización	Organigrama	Patrocinador	Interesados, Junta de socios y Accionistas, Consejo de Familia y de Administración	Documento impreso con acta de recepción	Una sola vez
Ejecución	Resultados obtenidos del proceso de selección del personal directivo	Informe de Recursos Humanos	Gerente de Recursos Humanos	Patrocinador	Documento impreso con acta de recepción	Una sola vez

Ejecución	Recepción a conformidad de los entregables validados	Acta de reunión de la junta directiva	Gerente del Proyecto	Patrocinador	Documento impreso con acta de recepción	Una sola vez
Control	Alcance del plan de sucesión	Cumplimiento del plan de sucesión en base al cronograma	Empresa consultora	Patrocinador	Correo electrónico	En cada actualización
Control	Reunión para identificar riesgos y la evaluación de los mismos	Acta de reunión de Monitoreo y Control de Riesgos	Equipo de gestión de riesgos	Patrocinador	Correo electrónico y documento impreso	En cada actualización
Control	Sistemas de información para los interesados	Plan de Gestión de las Comunicaciones	Gerente del Proyecto	Interesados	Documento impreso	En cada actualización
Cierre	Todas las actividades se han completado e inicia el cierre	Informe de Cierre de Fase	Gerente del Proyecto	Patrocinador	Correo electrónico y documento impreso	Una sola vez
Cierre	Análisis de las Lecciones Aprendidas	Registro de Lecciones Aprendidas	Gerente del Proyecto	Interesados	Documento impreso con acta de recepción	En cada actualización

Fuente: Elaboración propia

5. CONCLUSIONES

El análisis realizado sobre el “Plan de gestión para la empresa familiar en su proceso de sucesión a segunda generación”, permite hacer las siguientes conclusiones:

1.- Las Áreas del Conocimiento y los Grupos de Procesos de la Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK 5ta edición) de la metodología del PMI, confirman su correspondencia para la aplicación en el desarrollo de proyectos de sucesión y relevo generacional para la empresa familiar.

2.- La cultura, estilo y estructura de la organización familiar tradicional encuentra en la metodología en la dirección de proyectos un sistema complementario idóneo para la aplicación de conocimientos y habilidades, que pueden tener un impacto positivo considerable basado en el estándar que describe normas, métodos, procesos y buenas prácticas para el desarrollo y administración de sus proyectos, programas y portafolio durante las etapas de su evolución.

3.- Las técnicas y herramientas del PMBOK que se utilizaron durante la elaboración del presente documento, permiten realizar desgloses y análisis detallados de los planes subsidiarios y sus componentes de acuerdo a las necesidades de la organización, tomando en cuenta todos los aspectos entorno al relevo generacional.

4.- La Guía del PMBOK es una herramienta destacada en la profesión de la dirección de proyectos y además constituye una referencia esencial como estándar para la implementación lógica de la sucesión generacional en la empresa familiar, con el objetivo de potenciar las prácticas empresariales y fortalecer su organización y estructura.

6. RECOMENDACIONES

Una vez concluido el análisis del “Plan de gestión para la empresa familiar en su proceso de sucesión a segunda generación” basado en la metodología para la elaboración y desarrollo de proyectos del PMI, se recomienda:

1.- El ciclo de vida de la empresa familiar no debe ser visto únicamente en función de los años de vida de su fundador o del logro alcanzado por él durante sus años de trabajo, sino que debe ser catalogado como un proyecto económico-familiar continuo de largo plazo, que incluye entre otros aspectos el análisis de madurez de la organización, la implementación de una oficina de administración de proyectos, la incorporación de recursos de tipo estratégico, legal y comercial para una administración exitosa, sustentada en un estándar global.

2.- La “Empresa “Familiar” puede evolucionar para convertirse en una “Familia Empresaria”, partiendo desde la utilización de la habilidad personal más básica y elemental como lo es la comunicación entre sus miembros, hasta la implementación de estándares y metodologías probadas para alcanzar objetivos comunes que pueden trascender de generación en generación.

3.- La sucesión familiar es el paso fundamental que deben dar los empresarios, familiares para auspiciar la continuidad de su negocio, considerando factores clave como la integración temprana de hijos o interesados directos, la calidad de la comunicación entre los miembros de la familia, la mitigación o transferencia del riesgo al separar la actividad empresarial de la familiar y el desarrollo del equipo de trabajo al brindar formación y profesionalización a los futuros líderes para el logro de sus objetivos y el éxito de la empresa.

4.- La utilización de la metodología y las buenas prácticas dentro de la organización proporciona los fundamentos esenciales aplicables para la gran diversidad de proyectos y programas del portafolio de la empresa familiar.

7. BIBLIOGRAFIA

- La empresa familiar tiene poder.* (2006). Recuperado el 24 de 04 de 2014, de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/la-empresa-familiar-tiene-poder-228967.html>
- Empresas familiares contarán con instituto. (06 de 2007). *El Mercurio*. (5 de Junio de 2012). Recuperado el 23 de 04 de 2014, de <http://www.elemprendedor.ec/riesgos-opportunidades-emprender-familia/>
- Dorero, S. (s.f.). *Investigación sobre la empresa familiar en latinoamerica*. Instituto de la empresa y la familia. ADEN School Business.
- Eyssautier, M. (2002). *Metodología de Investigación* (4ta. ed.). México: International Thompson.
- PNUMA, Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (2012). *GEO5 Perspectivas del Medio Ambiente Mundial*
- Godoy, A. (Julio 2011). *Empresas familiares en Ecuador: El caso del Grupo Godoy*. Guayaquil: ESPAE Escuela Superior Politécnica del Litoral.
- IDE, B. S. (Abril de 2007). *Investiga IDE*. Recuperado el 23 de 04 de 2014, de <http://investiga.ide.edu.ec/index.php/revista-abril-2007/680-todo-queda-en-familia>
- Jurado, Y. (2002). *Técnicas de investigación documental*. México: International Thompson Editores.
- La empresa familiar.* (s.f.). Recuperado el 25 de 04 de 2014, de <http://www.laempresafamiliar.com/>
- Lledo, P. (2007). *Cómo dirigir proyectos exitosos* (1ra. ed.). Buenos aires: Prentice Hall, Pearson Education.
- Méndez, C. (2002). *Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas* (2da. ed.). Colombia: McGraw Hill Interamericana.
- Martínez, N. (2004). *Empresa de familia: Realidad y perspectivas en el derecho societario*. Tesis para optar por el título de abogado, Facultad de Ciencias Jurídicas, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.
- Martínez Alier, J. *Indicadores de sustentabilidad y conflictos distributivos ecológicos*. En: *Ecología Política* N°10. 35 – 43pp.

- Muñoz, C. (2022). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis* (1ra. ed.). México: Pearson Education/Prentice Hall.
- Nogales, F. (2008). La familia empresaria. En F. Nogales, *La familiar empresaria* (1ra. ed., pág. 171). Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- P.M.I. (Project Management Institute). (2013). *Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos (PMBOK Guide)* (5ta ed.). USA: PMI Publications.
- Razo, M. (2022). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis* (1ra. ed.). México: Pearson Education/Prentice Hall.
- Revista Líderes.ec.* (s.f.). Recuperado el 24 de 04 de 2014, de Las empresas familiares tienen tres trampas que deben sortear: http://www.revistalideres.ec/emprendedores/empresas-familiares-trampas-deben-sortear_0_718128192.html
- Revista Vistazo.* (s.f.). Recuperado el 24 de 04 de 2014, de Todo queda en familia: <http://www.vistazo.com/impresas/500empresas/imprimir.php?Vistazo.com&id=3642>
- Salazar, G. (7 de Agosto de 2012). *Family Business Wiki's*. Recuperado el 26 de 04 de 2014, de <http://familybusinesswiki.ning.com/profiles/blogs/tango-mambo-salsa-cu-l-es-el-ritmo-de-las-empresas-familiares-en>
- Santos, C. (s.f.). *El mundo de los negocios*. Recuperado el 23 de 04 de 2014, de <http://ciclog.blogspot.com/2011/08/negocio-familiar-el-modelo-de-los-tres.html>
- Sejenovich, H. Panario, D.1996. *Hacia otro desarrollo, una perspectiva ambiental*. Ed. Nordan. Montevideo. 172pp.
- Valda, J. (2011). *Blog Grandes Pymes*. Recuperado el 23 de 04 de 2014, de Cuando el liderazgo es hereditario: <http://jcvalda.wordpress.com/2011/05/24/cuando-el-liderazgo-es-%E2%80%98hereditario%E2%80%99-empresas-familiares/>
- Villavicencio, G. (s.f.). *UEES Business Review*. Recuperado el 24 de 04 de 2014, de Liderazgo en la empresa familiar, poder centrado en principios: <http://www.businessreview.com.ec/index.php/en/negocios/direccion/112liderazgo-en-la-empresa-familiar-poder-centrado-en-principios>

8. ANEXOS

Anexo 1: ACTA DEL PROYECTO

ACTA DEL PROYECTO	
Fecha	Nombre de Proyecto
12 de Abril de 2014	Plan de gestión para la empresa familiar en su proceso de sucesión a segunda generación.
Areas de conocimiento / procesos:	Area de aplicación (Sector / Actividad):
Procesos: Iniciación y Planificación Areas: Gestión del Alcance Gestión del Tiempo Gestión de Recursos Humanos Gestión de Recursos de la Comunicación Gestión de Riesgos Gestión de Interesados	Sectores Industrial, Comercial y de Servicios.
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
01 de Enero de 2015	07 de Octubre de 2018

Objetivos del proyecto (general y específicos)

Objetivo general

Elaborar un plan de gestión para la sucesión de la empresa familiar a segunda generación, con base en el uso de herramientas y técnicas de la dirección de proyectos, que sirva de guía para la implementación de ese evento.

Objetivos específicos

Definir el alcance del plan de gestión para la sucesión en la empresa familiar, para identificar las actividades de alto nivel a realizarse con el fin de lograr dicho propósito.

Estimar el lapso de tiempo necesario para realizar las actividades fundamentales del plan de sucesión en la empresa familiar.

Identificar a los interesados, su participación y expectativas para determinar el grado de influencia en el cierre o continuidad de una empresa familiar.

Realizar el análisis de riesgos para identificar oportunidades y amenazas ante un evento de relevo generacional, con el propósito de proponer respuestas y estrategias que controlen este proceso.

Identificar el perfil profesional, competencias y habilidades requeridas para la selección del sucesor dentro del grupo de interesados de una empresa familiar.

Determinar las necesidades de formación de los miembros de una empresa familiar para formar un equipo de alto desempeño que garantice la continuidad en la segunda generación.

Identificar las necesidades y medios de comunicación para asegurar que la información compartida en el proceso sea controlada y tenga el impacto deseado entre los interesados.

Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)

El índice de cierre de las empresas familiares demuestra que la sucesión voluntaria, no tiene consenso ni acuerdo mutuo en este tipo de organizaciones, por el contrario, todavía sigue siendo un conflicto y lucha de intereses que tiene que resolverse con el apoyo del sistema legal.

La implementación de un plan de gestión basado en las buenas prácticas de la dirección de proyectos, puede ayudar a las empresas familiares a gestionar a los interesados adecuadamente, mitigar o eliminar los riesgos a los que se exponen, establecer los canales adecuados de comunicación, conformar un equipo de trabajo de alto desempeño que priorice la utilización de herramientas y técnicas basadas en la dirección de proyectos.

Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto

Los entregables que se van a generar en el plan de gestión para la sucesión a segunda generación de empresas familiares son los siguientes:

Documento que contiene el enunciado del alcance, la documentación de requisitos, la EDT, el Diccionario de la EDT y los criterios de aceptación.

Documento que contiene la secuencia de actividades y el cronograma del proyecto de sucesión de la empresa familiar.

Documento que contiene el registro de interesados, la matriz de poder–interés con el análisis y valoración de los involucrados.

Documento que contiene la matriz de riesgos, la estructura de desglose de riesgos EDR y el análisis de probabilidad por impacto.

Documento que contiene la descripción del perfil del futuro sucesor, los requisitos preliminares, sus habilidades personales y competencias.

Documento que contiene roles y responsabilidades que definen los cargos y el tipo de estructura de la organización.

Documento que contiene el plan de gestión de las comunicaciones de los interesados.

Supuestos

La identificación de todas las actividades fundamentales y requisitos necesarios para realizar el relevo generacional se detallan en la EDT del proyecto de sucesión familiar.

El padre o fundador cuenta con el suficiente tiempo para cumplir con todos los requisitos necesarios de tipo legal y administrativo para la selección y empoderamiento del nuevo sucesor

Disponibilidad y presencia física de todos los interesados e involucrados directos de las empresas familiares de cara al evento de sucesión.

Disponibilidad en la empresa familiar de personal con formación especializada en proyectos.

Participación y asesoría por parte de empresas especializadas en selección de personal con especialidad en sucesión familiar.

Predisposición de los potenciales sucesores e interesados para ser evaluados en función del nivel de conocimiento y experiencia en los negocios, desempeño laboral, competencias y habilidades.

Las empresas familiares cuentan con activos organizacionales, actas de reuniones, procesos, registros y procedimientos documentados actualizados.

Restricciones

Litigios no contemplados por la familia respecto al apareamiento de otros hijos y herederos existentes por parte del padre o madre fundador y que por desconocimiento de la familia directa demanden otras actividades de tipo legal.

Tenga lugar un evento inesperado relacionado con la salud y estabilidad emocional del padre o fundador durante el desarrollo del proyecto.

Falta de acuerdos de fondo por parte de los interesados.

No existe consenso de los propietarios de las empresas familiares para realizar un plan de sucesión voluntariamente.

Resistencia al cambio de fundadores y propietarios sobre el uso de metodologías técnicas y herramientas ajenas a su conocimiento.

Tiempo estimado entre 2 y 10 años para ejecutar un proyecto de sucesión.

Acceso limitado y restringido a la información documental, registros y actas de reuniones, debido a su condición de confidencial.

Información histórica relevante

Según el último estudio realizado por el catedrático ecuatoriano José María Vasquez y publicado en abril 2014 por la revista Vistazo, el 77 por ciento de las empresas más grandes del Ecuador son familiares; si se incluyen a las empresas pequeñas y medianas (Pymes), esta cifra alcanza el 95 por ciento a nivel país.

La riqueza generada por las empresas familiares en el Ecuador en el año 2013, representa el 51 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) .

La administración de la tercera generación de las empresas familiares, oscilan entre el 5 y 15 por ciento según los expertos internacionales Fred Nuebauer, y Alden G. Lank. Su libro titulado “La empresa familiar: Cómo dirigirla para que perdure”, evidencia que existe un problema de fondo, debido a la falta del tratamiento especial auspiciado por dueños y propietarios, quienes deben dar voluntariamente el primer paso para la sucesión a una nueva generación, que permita garantizar la entrega de su legado y brindar mejores condiciones para la continuidad de su negocio y de la empresa familiar.

Identificación de grupos de interés (Stakeholders)

Involucrados directo(s):

Socios y accionistas de las empresas familiares

Hijos y herederos directos del matrimonio

Hijos e hijas políticas

Parientes en todo grado de sanguinidad

Involucrados indirectos:

Miembros del comité directivo de la empresa

Gerentes y mandos medios activos de la empresa

Empleados de la empresa.

**Aprobado por:
Nombre del profesor o tutor**

Marlon Velazquez

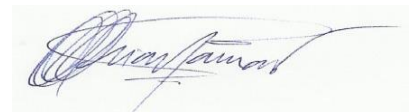
Firma:



Realizado por :

Otto Vinicio Arias Toscano

Firma:



Anexo 2: EDT DEL PFG

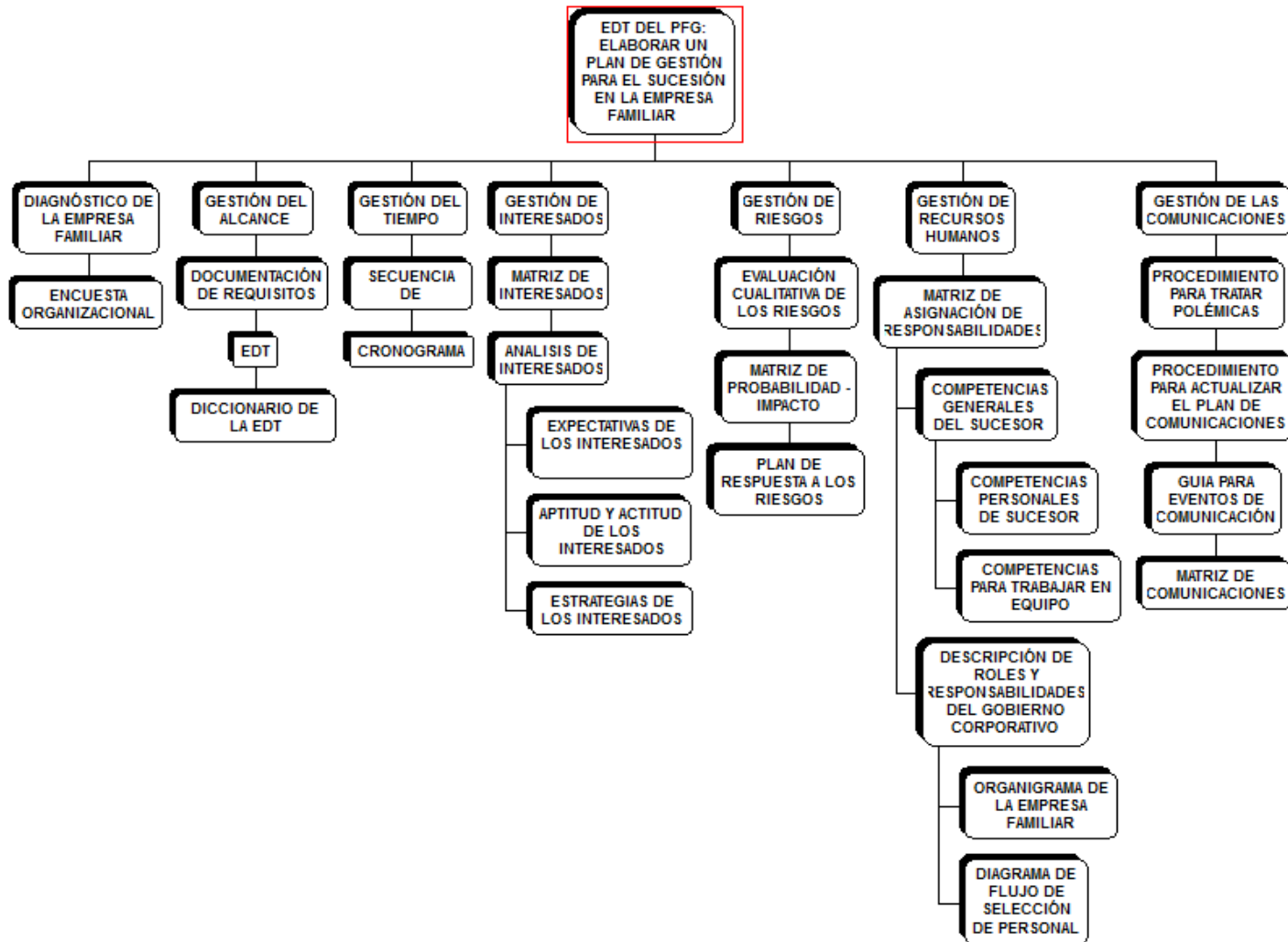


Figura 21: EDT del PFG

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3: DICCIONARIO DE LA EDT

Cuadro 37: Acta de Constitución

DICCIONARIO DE LA ESTRUCTURA DESGLOSE DE TRABAJO	
Código del paquete de trabajo	1.1.2.
Nombre del paquete de trabajo	Acta de Constitución
Descripción del paquete de trabajo	Documento que autoriza formalmente la existencia e inicio del proyecto de sucesión de la empresa familiar, el cual define sus límites y establece los acuerdos internos al interior de la organización y asigna los recursos necesarios para el desarrollo del proyecto de sucesión.
Asignación de responsabilidades	Patrocinador debe ser el encargado de redactar el acta antes de comenzar con la planificación. El acta confiere al Director del Proyecto la autoridad necesaria para planificar y llevar a cabo el proyecto.
Fecha de inicio	13.09.2015
Fecha de entrega	06.10.2015
Criterios de aceptación	Que se establezca una relación de colaboración entre la organización ejecutora y la organización solicitante.
Supuesto y/o Riesgo	Existe consenso y común acuerdo de parte de los interesados

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 38: Documentación de requisitos

DICCIONARIO DE LA ESTRUCTURA DESGLOSE DE TRABAJO	
Código del paquete de trabajo	1.1.3.
Nombre del paquete de trabajo	Documentación de requisitos
Descripción del paquete de trabajo	<p>Son los requisitos individuales y documentos de alto nivel necesarios para el desarrollo y cumplimiento del proyecto de sucesión, los mismos que pueden convertirse en requisitos más detallados en la medida que se desarrolla el proyecto y deben ser aceptables por los interesados directos.</p> <p>Los requisitos pueden incluir asuntos clave del negocio, requisitos de transición, soluciones de tipo funcional e impactos en diferentes áreas.</p>
Asignación de responsabilidades	<p>La organización familiar desde la dirección hasta el menor de los interesados directos, deben diseñar políticas y normas en precautelen el patrimonio familiar y sus beneficios.</p>
Fecha de inicio	08.12.2016
Fecha de entrega	16.01.2017
Criterios de aceptación	<p>Común acuerdo y aceptación de parte de todos los interesados directos para implantar órganos de gobierno profesionalizados en la gestión patrimonial.</p>
Supuesto y/o Riesgo	<p>La empresa familiar organizada y visionaria respecto de su futuro y necesidades de evolución y relevo, contempla toda actividad y desempeño para el cumplimiento de su objetivo generacional como familia empresaria.</p>

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 39: Junta de socios y accionistas

DICCIONARIO DE LA ESTRUCTURA DESGLOSE DE TRABAJO	
Código del paquete de trabajo	1.3.2
Nombre del paquete de trabajo	Junta de socios y accionistas
Descripción del paquete de trabajo	<p>Se caracteriza por poseer el derecho legítimo sobre la propiedad de la empresa familiar (Nogales, 2008).</p> <p>Los miembros familiares que son propietarios hacen funcionar las juntas de accionistas con gran profesionalidad.</p>
Asignación de responsabilidades	<p>El accionista debe ser visto como un garante dentro de la empresa familiar, deben dar el ejemplo de que el uso de la propiedad implica una responsabilidad que hay que enseñar y transmitir.</p> <p>Los familiares socios asumen responsabilidades sobre la continuidad de la empresa.</p>
Fecha de inicio	Inicios del Proyecto
Fecha de entrega	Una vez concluido el proyecto de sucesión familiar.
Criterios de aceptación	Equilibrio en las partidas de reparto de beneficios entre los miembros de la familia.
Supuesto y/o Riesgo	Los hijos o herederos que no desean ser parte, deben vender sus participaciones para que no surjan conflictos sobre la administración y dirección de la empresa familiar en el futuro.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 40: Consejo de Familia

DICCIONARIO DE LA ESTRUCTURA DESGLOSE DE TRABAJO	
Código del paquete de trabajo	1.3.3
Nombre del paquete de trabajo	Consejo de Familia
Descripción del paquete de trabajo	<p>Se encarga de definir las normas estatutarias y protocolarias a partir de las cuales se definirán las políticas patrimoniales más adecuadas con el fin de optimizar el mejor uso de los beneficios que la empresa genera.</p> <p>El Consejo de Familia se encarga de distribuir los beneficios que la empresa genera de manera equilibrada. (Nogales, 2008).</p>
Asignación de responsabilidades	<p>El Consejo de Familia debe implantar entre los familiares consanguíneos el Protocolo Familiar.</p> <p>El Consejo de Familia es responsable de la preparación profesional de acuerdo a las necesidades de la empresa, así como de mentalizar en todos los socios familiares los fines para los cuales deben servir.</p>
Fecha de inicio	Inicios del proyecto.
Fecha de entrega	Debe iniciar una vez que se haya formalizado el Acta de Constitución del proyecto.
Criterios de aceptación	La base normativa para las distintas relaciones de familia con capacidad jurídico familiar que incluya las políticas de reparto e inversión de los beneficios empresariales.
Supuesto y/o Riesgo	Existe común acuerdo entre los interesados con un sistema de comunicaciones adecuado.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 41: Consejo de Administración

DICCIONARIO DE LA ESTRUCTURA DESGLOSE DE TRABAJO	
Código del paquete de trabajo	1.3.4
Nombre del paquete de trabajo	Consejo de Administración
Descripción del paquete de trabajo	El Consejo de Administración representa de forma global a todo el accionariado y en todo momento debe procurar que los objetivos estratégicos sean competitivos, los recursos de inversión sean los adecuados y que se realice el control de los resultados periódicamente (Nogales, 2008).
Asignación de responsabilidades	El Consejo de Administración se responsabiliza por la dirección del negocio familiar y que éste sea competitivo dentro de su sector de pertenencia, el mismo que debe conocerlo, analizar las futuras tendencias, aprovechar las oportunidades que se le presenten.
Fecha de inicio	Inicio del proyecto
Fecha de entrega	Una vez que se haya formalizado el Consejo de Familia, el Protocolo Familiar y se plantee una nueva estructura organizacional.
Criterios de aceptación	Equipo conformado por profesionales pertenecientes a la familia y no pertenecientes también. Conocedores del medio y mercado, además poseedores de la experiencia necesaria para dirigir hacia el desarrollo de la competitividad de la empresa.
Supuesto y/o Riesgo	La conformación solo con miembros familiares tienen limitaciones y generan riesgos e intereses de familia de segunda generación.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 42: Necesidades de formación de los miembros de la familia

DICCIONARIO DE LA ESTRUCTURA DESGLOSE DE TRABAJO	
Código del paquete de trabajo	1.4.6
Nombre del paquete de trabajo	Necesidades de formación de los miembros de la familia
Descripción del paquete de trabajo	Contempla todas las aristas de conocimiento necesario para que el Consejo de Administración de la empresa pueda lograr los objetivos estratégicos establecidos, generar riqueza para la organización y sus miembros, así como garantizar su crecimiento y permanencia en el mercado.
Asignación de responsabilidades	Convertir la empresa en un patrimonio humano profesional y financiero para organizarla e impulsar su desarrollo.
Fecha de inicio	Antes de iniciar el proyecto de sucesión.
Fecha de entrega	Durante el proyecto de sucesión
Criterios de aceptación	Los miembros familiares o no que administran la empresa deben ser conocedores y experimentados profesionales al servicio de una causa común.
Supuesto y/o Riesgo	La empresa que con visión evoluciona tomando de base la formación y preparación de los líderes de la siguiente generación con miembros de la familia y fuera de ella, puede alcanzar sus objetivos.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4: CRONOGRAMA

Cuadro 43: Cronograma

EDT	NOMBRE DE LA TAREA	Duración	Fecha inicial	Fecha final
1	PLAN DE GESTION PARA LA SUCESIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR		01/01/2015	07/10/2018
1.1	JUNTA DIRECTIVA	24 días		
1.1.1	Reuniones de la dirección general	17 días		
1.1.1.1	Formalización de Proyecto de Sucesión de la empresa	7 días	13/01/2015	20/01/2015
1.1.1.2	Aprobación de la contratación de la Empresa Consultora	10 días	20/01/2015	01/02/2015
1.2	CONSULTORÍA ESPECIALIZADA EN SUCESIÓN FAMILIAR	546 días		
1.2.1	Análisis de estados financieros	7 días	10/02/2015	18/02/2015
1.2.1.1	Valoración de la empresa	20 días	19/02/2015	08/03/2015
1.2.1	Hacer diagnóstico de la empresa familiar	100 días	09/03/2015	19/06/2015
1.2.1.1	Encuesta organizacional	15 días	20/06/2015	05/07/2015
1.2.1.2	Brechas previo al plan de sucesión	7 días	06/07/2015	13/07/2015
1.2.2	Presentar la propuesta para la continuidad de la empresa	15 días	14/07/2015	29/07/2015
1.2.2.1	Plan estratégico de la empresa	100 días	30/07/2015	09/11/2015
1.2.2.1.1	Planes de Acción por Área	60 días	10/11/2015	20/02/2016
1.2.2.1.2	Plan de Mejora Continua de la Organización	200 días	21/02/2015	12/09/2016
1.2.3	Firmar Acta de Constitución	7 días	13/09/2015	20/09/2015
1.2.3.1	Designar al Director del Proyecto (empresa y consultora)	15 días	21/09/2015	06/10/2015

1.3	ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DEL PROYECTO	1523 días		
1.3.1	Realizar Plan de Gestión del Alcance	60 días	07/10/2016	07/12/2016
1.3.1.1	Plan de Gestión de Requisitos	30 días	08/12/2016	08/01/2017
1.3.1.1.1	Requisitos de nivel	7 días	09/01/2017	16/01/2017
1.3.1.2	Descripción del alcance	5 días	17/01/2017	22/01/2017
1.3.1.3	Alcance del Producto	10 días	23/01/2017	03/02/2017
1.3.1.4	Criterios de aceptación	5 días	04/02/2017	09/02/2017
1.3.1.5	Exclusiones del Plan de Sucesión Familiar	2 días	10/02/2017	12/02/2017
1.3.1.6	EDT	2 días	12/02/2017	14/02/2017
1.3.1.6.1	Diccionario EDT	3 días	15/02/2017	18/02/2017
1.3.2	Realizar Plan de Gestión del Tiempo	30 días	19/02/2017	19/03/2017
1.3.2.1	Secuencialidad de actividades	50 días	20/03/2017	10/05/2017
1.3.2.2	Cronograma	20 días	11/05/2017	01/07/2017
1.3.2.2.1	Diagrama de Gantt	7 días	02/07/2017	09/07/2017
1.3.2.3	Revisión y aprobación del cronograma	15 días	10/07/2017	25/07/2017
1.3.3	Realizar Plan de Gestión de Interesados	30 días	26/07/2017	26/08/2017
1.3.3.1	Registro de Interesados	15 días	27/08/2017	08/09/2017
1.3.3.2	Matriz de Interesados	15 días	09/09/2017	24/09/2017
1.3.3.3	Análisis de Interesados	10 días	25/09/2017	05/10/2017
1.3.4	Realizar Plan de Gestión de Riesgos	60 días	06/10/2017	06/12/2017
1.3.4.1	Evaluación Cualitativa de los Riesgos	30 días	07/12/2017	07/01/2018
1.3.4.2	Matriz de Riesgos	15 días	08/01/2018	25/01/2018
1.3.4.3	Plan de respuesta a los Riesgos	30 días	26/01/2018	26/02/2018

1.3.5	Realizar Plan de Gestión de los Recursos Humano	100 días	27/02/2018	07/05/2018
1.3.5.1	Matriz RACI	7 días	08/05/2018	15/05/2018
1.3.5.2	Evaluación de Competencias	60 días	16/05/2018	16/07/2018
1.3.5.3	Competencias generales del sucesor	7 días	17/07/2018	24/07/2018
1.3.5.3.1	Competencias personales del sucesor	7 días	25/07/2018	01/08/2018
1.3.5.3.1.1	Competencias para trabajar en equipo	7 días	02/08/2018	09/08/2018
1.3.5.3.1.2	Fortalezas y Debilidades	7 días	10/08/2018	17/08/2018
1.3.6	Identificar las necesidades de educación y formación	30 días	18/08/2018	18/09/2018
1.3.6.1	Descripción de Roles y Responsabilidades	15 días	19/08/2018	04/09/2018
1.3.6.1.1	Diagrama de flujo	5 días	05/09/2018	10/09/2018
1.3.6.2	Análisis de conocimiento, habilidades y competencias	15 días	11/09/2019	26/09/2018
1.3.6.2.1	Profesionalización de los miembros de la familia	730 días	01/01/2015	01/01/2017
1.3.7	Realizar Plan de Gestión de la Comunicación	30 días	27/06/2018	27/07/2018
1.3.7.1	Gestión de conflictos	15 días	28/07/2018	13/09/2018
1.3.7.2	Sistemas de gestión de la información	15 días	14/09/2018	29/09/2018
1.3.7.3	Matriz de Comunicación	21 días	30/09/2018	21/10/2018
1.3.8	CIERRE DEL PROYECTO	15 días	22/10/2018	07/10/2018

Fuente: Elaboración propia

Anexo 5: Cuestionario de preguntas previo al inicio del plan de sucesión familiar

- ¿Se ha elaborado un acta formal del proyecto de sucesión con el fin de identificar el alcance?
- ¿Se han identificado requisitos funcionales, necesidades de formación expectativas de los interesados respecto a la sucesión familiar?
- ¿Se ha subdividido los entregables y paquetes de trabajo que contempla un plan de sucesión familiar?
- ¿Se han determinado las actividades e hitos más relevantes que proporcionen una base para la estimación y programación del plan de sucesión?
- ¿Han sido determinadas las características de los recursos necesarios para estimar la duración de las actividades?
- ¿Se planifican fechas de inicio y fin de las actividades para dar inicio con el plan de sucesión?
- ¿Han sido identificados y clasificados los hijos e hijas según su interés, influencia y participación?
- ¿Se desarrollan estrategias adecuadas a fin de lograr mayor integración entre los hijos e hijas en la familia y empresa?
- ¿Se ha fomentado la participación adecuada de los hijos e hijas en las actividades fundamentales de la empresa?
- ¿Se identifican los potenciales riesgos relacionados con la ausencia de un plan de sucesión familiar en la empresa?
- ¿Considera que el mayor riesgo que corre la empresa familiar radica en la falta de comunicación y en la ausencia de planificación de la sucesión familiar?
- ¿Si se elaboran planes y realizan acciones para aprovechar las oportunidades y reducir las amenazas de la sucesión y evitar una posible crisis familiar y el cierre de la empresa?
- ¿Se documentan los roles, responsabilidades, habilidades y destrezas requeridas al interior de la empresa familiar?
- ¿Considera que los niveles de conocimiento del negocio y experiencia administrativa actuales de hijos e hijas son suficientes para administrar la empresa familiar con éxito?
- ¿Se desarrollan habilidades interpersonales y directivas entre los miembros familiares para mejorar su desempeño laboral?
- ¿Cuenta la empresa familiar con un plan de comunicaciones?
- ¿Se documenta formalmente los conflictos que surgen en al familia y empresa?
- ¿Utilizan plantillas, estándares y procedimientos para el registro actividades?