



**Universidad Miguel de Cervantes**  
**Escuela de Administración y Negocios**

# **Continuidad Comercial de la Empresa Familiar en el Rubro Transportes del Puerto de San Antonio**

Tesis para optar al Título de Ingeniero Comercial

**Estudiantes**

**Nicolas Patricio Jadue Corral**

**Héctor Marcelo Cubillos Leiva**

**Profesor Guía**

**Mildred Burgos González**

Santiago de Chile, Enero 2020

## **Agradecimientos**

En primer lugar, agradecer el apoyo, empuje y total comprensión de nuestros familiares (Madres, hermanos, parejas, hijos). Simplemente son el motor que nos impulsa a seguir adelante, a cumplir nuestros sueños de ser mejores personas y profesionales.

En segundo lugar, a los amigos y porque no, compañeros de trabajo y de clases, con los cuales muchas veces nos desvelamos estudiando, solicitando permiso en el trabajo, y muchas veces dejar fines de semana de relajos, para poder estudiar para pruebas o trabajos.

En tercer lugar, a la universidad que nos dio las herramientas y nos apoyó en todo momento, brindándonos la oportunidad de estudiar una carrera a un precio accesible y en miles de forma de financiar, con material de trabajo (Libros, computadores, salas de estudio, etc.).

Y por último, al Sr. Alejandro Menanteau, quien sin su incondicional apoyo e insistencia en sacar adelante este proyecto, no estaríamos realizando este tremendo trabajo, de verdad le agradecemos mucho la colaboración.

HECTOR CUBILLOS LEIVA - NICOLAS JADUE CORRAL

# TABLA DE CONTENIDOS

|  | Página    |
|--|-----------|
| <b>CAPÍTULO I: INTRODUCCION.....</b>                       | <b>6</b>  |
| 1.1 Antecedentes.....                                      | 8         |
| 1.2 Contextualización.....                                 | 11        |
| 1.3 Planteamiento del problema.....                        | 14        |
| 1.3.1 Análisis del problema.....                           | 16        |
| 1.4 Objetivos.....   | 16        |
| 1.4.1 Objetivo de la Investigación.....                    | 16        |
| 1.4.2 Objetivos General.....                               | 17        |
| 1.4.3 Objetivos Específicos.....                           | 17        |
| 1.4.4 Justificación.....                                   | 23        |
| 1.4.5 Delimitaciones de estudio.....                       | 23        |
| <b>CAPITULO 2: REVISION DE LA LITERATURA.....</b>          | <b>24</b> |
| 2.1 Definición de empresa familiar.....                    | 25        |
| 2.2 Concepto y características de la empresa familiar..... | 28        |
| 2.3 Fortalezas y debilidades de la empresa familiar.....   | 29        |
| 2.3.1 Fortalezas de la empresa familiar.....               | 29        |
| 2.3.2 Debilidades de la empresa familiar.....              | 29        |
| 2.4 Oportunidades y Amenazas de la empresa familiar.....   | 31        |
| 2.4.1 Oportunidades de la empresa familiar.....            | 31        |
| 2.4.2 Amenazas de la empresa familiar.....                 | 32        |
| 2.5 Roles de la empresa familiar.....                      | 32        |
| 2.6 Ciclo de vida de la empresa familiar.....              | 37        |

|   |           |
|---|-----------|
| 2.6.1 Etapas del ciclo de vida de la empresa familiar ..... | 37        |
| <b>CAPITULO 3: METODOLOGIA.....</b>                         | <b>43</b> |
| 3.1 Tipo de estudio .....                                   | 43        |
| 3.2 Diseño de la investigación.....                         | 44        |
| 3.2.1 Población .....                                       | 44        |
| 3.2.2 Selección de la muestra .....                         | 44        |
| 3.2.3 Diseño.....   | 45        |
| 3.2.4 Herramientas a Ocupar .....                           | 50        |
| <b>CAPITULO 4: ANALISIS DE RESULTADO .....</b>              | <b>51</b> |
| 4.1 Análisis de Resultados a través de entrevistas.....     | 51        |
| 4.1.1 Análisis de resultados Encuesta.....                  | 60        |
| 4.2 Encuesta Grupo Tobar .....                              | 63        |
| 4.3 Conclusiones a entrevistas.....                         | 73        |
| <b>CAPITULO 5: .....</b>                                    | <b>74</b> |
| 5.1 Conclusiones.....                                       | 74        |
| 5.2 Recomendaciones .....                                   | 74        |
| <b>BIBLIOGRAFÍA:.....</b>                                   | <b>82</b> |

## **LISTA DE ABREVIACIONES**

- E.I.R.L.           Empresario Individual de Responsabilidad Limitada
- S.I.I.             Servicios de Impuestos Internos
- S.p.A.            Sociedad por Acciones
- A.E.F.            Asociación de Empresas Familiares
- U.F.              Unidad de Fomento
- U.D.D.            Universidad del Desarrollo
- U.D.L.A.          Universidad de Las Américas
- I.N.E.            Instituto Nacional de Estadísticas

## **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

En esta investigación, se busca profundizar en el funcionamiento de las empresas en la industria del Transporte. Pero no se abarca todo lo que implica. Si se comentara y analizara un poco como funciona generalmente este rubro tan importante en la economía chilena, y así interiorizarse poco a poco en un tema en particular, que será el eje de nuestra Tesis: Continuidad Comercial de la Empresa Familiar en el Rubro Transportes del Puerto de San Antonio.

Para poder entender el negocio del transporte y cómo nacen estos importantes grupos de empresas, se decidió buscar la historia de vida de la empresa familiar que se analizara, que pertenecen al sector de San Antonio, del Grupo TOBAR, como han crecido, así como también lo que han tenido que pasar, dejado una huella de experiencia y conocimiento de lo vivido, el capital humano que es importantísimo para ellos, lo que les ha permitido cumplir con sus logros, objetivos y metas que se han ido trazando en el tiempo.

Se explicarán los conceptos claves, cómo son los distintos procesos que incurren en el día a día, tipos de negocio, para qué o con qué fin se ejecutan dichos procesos, conocer los tipos de estrategias que utilizan. Es importante estudiar las finanzas del Grupo, y así entender el rol que cumple cada empresa involucrada, y su impacto dentro de ella.

Se han publicado estudios con respecto al empresario familiar, como la Asociación de Empresas Familiares (AEF) y a la vez intenta indicar con precisión las disposiciones legales de carácter tributario más importantes en relación a las empresas familiares (empresarios individuales) y a las sociedades de personas, contenidas en el Código Tributario, Ley de IVA y Ley de la Renta, para efectos de tener una visión general de estos contribuyentes,

La presente investigación busca analizar la Continuidad Comercial de la Empresa Familiar en el Rubro Transportes del Puerto de San Antonio, posicionando en el evento que el máximo accionista o dueño (Quién a su vez, hace funcionar al grupo) fallezca o por fuerza mayor no pueda continuar, y así aportar a las futuras generaciones que vayan a tomar el mando, las herramientas y estrategias para no impactar de forma brusca en el día a día del Grupo TOBAR.

## 1.1 ANTECEDENTES

Hoy en día las empresas familiares chilenas constituyen la gran masa de negocios del país, desempeñándose bajo un marco normativo y legal mucho más exigente en cuanto a la transparencia y calidad de información que presentan al S.I.I., Tesorería, Inspección del Trabajo y a la comunidad en general. La evidencia empírica previa sugiere que las empresas familiares tienen un mejor desempeño respecto a las empresas no familiares, pero no se ha ahondado respecto a otras variables tales como la pertenencia a un grupo económico o la composición del directorio.

En Chile y el mundo, las empresas familiares corresponden a la organización empresarial predominante en cuanto a la masa de negocios. Según Martínez (2007), del universo de empresas que cotizan en la Bolsa de Comercio de Santiago, alrededor del 57% son controladas por familias, reafirmando la importancia de las empresas familiares para el desarrollo económico de nuestro país.

De acuerdo con el estudio “Radiografía de empresas familiares en Chile”, realizado por el Comité de Políticas Públicas de la Universidad del Desarrollo (U.D.D.), al menos cuatro de cada cinco empresas en el país son familiares. Según el estudio, del total de firmas existentes, el 78% son familiares, tienen una participación del 60% de las ventas totales y otorgan el 63% del empleo del país. (Ministerio de Economía, 2011)

Por otro lado, Gonzalo Jiménez (La Tercera, 2014) director del Centro de Familias Empresarias y Empresas Familiares de la U.D.D., señala que existe mucha mitología en torno a estos empresarios. Una de las ideas más difundidas es que este tipo de compañías no logran traspasar la tercera generación. El académico explica que la primera generación es

descollante, pues por lo general se trata de un sobreviviente, que está tratando de sostener a la familia. La segunda generación, si bien no es tan buena como la primera, tiene el mérito de institucionalizar lo realizado por el jerarca. La tercera generación, en tanto, es más sofisticada, más innovadora.

Hasta la dictación de la Ley 19.857 el 11 de febrero del año 2003, solo existía la “Sociedad de Responsabilidad Limitada” aceptada por la Ley 3.918 del 14 de marzo de 1923, estableciendo la responsabilidad personal de los socios que queda limitada a el monto de capital que ha aportado o a un monto mayor que se especifique en el Contrato Social el que se reduce en la Escritura Pública. Por definición del artículo 2053 del Código Civil, la sociedad requiere pluralidad de socios, es decir, “La Sociedad o compañía es un contrato en que dos o más personas estipulan poner algo en común con la mira de repartir entre sí los beneficios que de ello provenga”.

Por el contrario, los empresarios individuales al comenzar un negocio asumían un alto riesgo ya que no tenía ningún tipo de limitación de responsabilidad, como persona natural se le aplica el principio de “derecho de prenda general”, donde la persona debe responder con el total de su patrimonio al total de sus obligaciones, es decir, deberá responder tanto con los bienes de la empresa como con los bienes personales, según el artículo 2465 y 2469 del Código Civil.

Estas diferencias y falta de protección jurídica se transforman para los empresarios individuales en desventajas al momento de ingresar y mantenerse en el ámbito empresarial, inhibiendo el desarrollo de nuevas iniciativas comerciales, en su mayoría a pequeña escala, y por otra parte generan situaciones de poca equidad y transparencia. En especial este problema lo viven las micro, pequeñas y medianas empresas que mantienen poco capital y

que son realizadas por sus dueños, generalmente con un gran esfuerzo y ahorros de toda una vida.

Según un estudio de la Universidad de Las Américas en México (U.D.L.A), por qué la literatura se concentra tanto en este tema y que no es un misterio, las cifras fundamentan esta obsesión, ya que, pareciera que la principal causa de mortandad de las empresas familiares se encuentra en el proceso sucesorio al argumentarse que el 70% de los negocios familiares desaparecen después de la muerte del fundador, y solo entre el 9% y el 15% consiguen llegar a una tercera generación (Birley, 1986; Ward, 1997, Kets de Vries, 1993).

Pero ¿qué sucedió con las empresas que no pudieron actualizar su capacidad de administración para adaptarse a las nuevas tendencias?, de seguro a la siguiente generación solo le queda el buen recuerdo de aquel emprendedor que se quedó en el camino. Pues esta situación continúa sucediendo con empresas familiares muy conocidas en el mercado justo en el momento del proceso de transición de las manos fundadoras a los sucesores.

No obstante menciona la UDLA, la sucesión es considerada un momento crucial e ineludible para la empresa y para la familia, ya que significa no solamente un paso necesario para la continuidad de la primera, sino para la seguridad de la segunda y la estabilidad de ambas (Trevinyo-Rodríguez, 2010). De acuerdo con Zúñiga y Sacristán (2009), el proceso de sucesión, junto con la profesionalización, son dos de los principales desafíos a los que se enfrentan las empresas familiares para lograr ser más competitivas y perdurar en el tiempo.

En una publicación de la empresa círculo verde, se realiza la pregunta ¿Qué pasa con la muerte del empresario individual?, el Art. 15 de la Ley 19.857 establece un listado de causales de terminación del empresario individual responsabilidad limitada (E.I.R.L), en la letra e) Por la muerte del titular. Los herederos podrán designar un gerente común para la

continuación del giro de la empresa hasta por el plazo de un año, al cabo del cual terminará la responsabilidad limitada.

Además, el oficio del S.I.I. indica que, al fallecer el titular de una E.I.R.L., nace la obligación de poner término de giro a dicho ente, en el plazo de un año. Al poner término de giro se asume que se deben liquidar las utilidades acumuladas, asumiéndose retiradas por los herederos y, salvo que previamente las reinviertan, por ello tendrían que pagar el impuesto Global Complementario, Si no se ponen de acuerdo en transformar la E.I.R.L. en una sociedad limitada, anónima o S.p.A. (Sociedad por Acciones), dentro del plazo de un año desde la muerte del titular, deben cerrar tributariamente la empresa.

Es por ello que en las últimas tres décadas las empresas familiares han experimentado un creciente interés tanto mediático como académico, esto ha admitido el desarrollo de las sociedades de familia, es decir, la intrusión de la sociedad en la familia, con lo cual mezcla el derecho de sociedades y el derecho de familia (Grimaldi, 2000). Existe una diferencia fundamental entre la naturaleza de las relaciones familiares y relaciones de negocios; mientras que las primeras están altamente influenciadas por las “emociones”, las segundas son “racionales”; por supuesto, estas dos diferencias son bastante difíciles de conciliar. (Valda, 2010).

## **1.2 CONTEXTUALIZACIÓN**

Actualmente, existe información para poder perdurar en el tiempo y dar continuidad comercial y operación al empresario individual en Chile, es por ello que existen circulares y resoluciones al respecto de cómo dar la continuidad al negocio con los herederos y las futuras

generaciones sin tener que dar un término de giro por no realizar transformaciones pertinentes, ya sea en la parte jurídica y tributaria.

La continuidad comercial del empresario individual no solo trata de realizar cambios en su gestión para poder sobrevivir. Dentro de este contexto, una de las prioridades para el empresario individual es establecer un compromiso fuerte con el cliente, un compromiso que por sí solo no es suficiente para asegurar su satisfacción y fidelidad. Igualmente debe existir un óptimo nivel de calidad de productos y servicios, una buena imagen y reputación, sino la habilidad de adaptarse a los cambios del entorno (Lozano, 2002). La continuidad no es tan exitosa en este tipo de negocios, pues la mortandad se encuentra en el proceso de sucesión, es decir, “conjunto de normas jurídicas destinadas a regular la suerte del patrimonio de una persona con posterioridad a su fallecimiento”.

Aún así, las Empresas Familiares constituyen el tipo de compañía dominante en la gran mayoría de los países del mundo. Su papel en la economía se refleja en su contribución al Valor Añadido Bruto, o el empleo, y en todos los casos, las cifras sitúan a las Empresas Familiares como uno de los pilares fundamentales del desarrollo social y económico. Sin embargo, la situación de las Empresas Familiares presenta algunas diferencias entre países. El nivel de competitividad de las empresas familiares frente a las no familiares, el modo en que éstas tienden a organizarse y a estructurar sus órganos de dirección y gobierno corporativo, o el grado de profesionalización de su gestión presentan diferencias relevantes entre países. Asimismo, cada estado presenta un contexto normativo y cultural diferente, que influye de modo determinante en la sostenibilidad y en la competitividad del modelo de las empresas familiares en el ámbito económico y social.

En Italia, el 99% de las sociedades son empresas de familias, en los Estados Unidos el 98%, en Brasil el 92%, en Gran Bretaña el 76% y finalmente en España ocupan el 71%. (Urrea, 2003).

Se conocen como negocios familiares aquellos emprendimientos manejados por el grupo familiar. En la sociedad guatemalteca existen empresas familiares, estas participan en la generación del Producto Interno Bruto en una gran proporción y son las principales creadoras de fuentes de trabajo como en muchos otros países (Gallo, 1998).

En América Latina son predominantes con una participación superior al 90 por ciento del sector privado, y son responsables de 70 por ciento del PIB de sus respectivos países y 70 por ciento del empleo. En Estados Unidos las empresas familiares representan el 95 por ciento del total, pero solo aportan cerca de la mitad del PIB; el resto lo aportan las grandes corporaciones.

Sin embargo, si analizamos la continuidad de México por ejemplo, 3 de cada 10 empresas familiares logran sobrevivir a la segunda generación, siendo que las empresas familiares de ese país contribuyen en gran porcentaje al empleo de aquella nación.

En Chile, las empresas familiares son una pieza clave de la economía, ya que entre el 50% y el 60% de las compañías son de propiedad familiar, aportando entre el 50% y 70% del PIB y parte importante del empleo del país, según Fernanda Hurtado, Gerente General AEF, en su presentación “Mitos y Realidades de las Empresas Familiares en Chile “ (2018).

Aun así, existe poca evidencia empírica respecto al estudio de las empresas familiares. Los resultados de Martínez (2007) sugieren que las empresas familiares muestran un mejor desempeño frente a empresas no familiares. Bonilla (2010) realiza una extensión de la investigación de Martínez (2007), analizando la presencia de inversionistas institucionales. Sus resultados reafirman los sugeridos por Martínez (2007).

Como expone De la Fuente (2003) “todos los participantes estarán dispuestos a realizar inversiones específicas para las relaciones, porque confían en el comportamiento legítimo del fundador. Así, proveedores y clientes estarán dispuestos a realizar transacciones en las que intervengan activos específicos. Del mismo modo, la confianza de los empleados en no ser expropiados de su capital humano específico lleva a tener un mayor incentivo en acumular dicho capital humano”.

La empresa es en definitiva cuestión de una dirección efectiva: la comprensión, guía y control de esta misma por parte del propietario, cuando el negocio se dirige eficazmente el éxito es el resultado natural (Resnik, 1992).

El punto clave que define a una empresa como familiar, no es el nombre de la familia, ni el número de familiares que integran la empresa, sino más bien la propiedad y la administración por parte de una familia (Hurtarte, 1998).

Según Gersick (1997) se puede afirmar que la empresa familiar es aquella organización de negocios en la cual la propiedad de los medios instrumentales y/o la dirección se hallan operativamente en manos de un grupo humano entre cuyos miembros existe relación familiar.

### **1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

A nivel país, en Chile existen empresas que tienen variadas cualidades, como es el caso de las empresas familiares, permitiendo a su vez, generar empleo, por lo que es importante que sigan desarrollándose. Muchas de ellas también son empresas en las cuales el dueño es el único que mueve los hilos de la organización, por lo que, sin él, la entidad no funcionaría.

Según un estudio, “Radiografía de empresas familiares en Chile”, realizado por el Comité de Políticas Públicas de la Universidad del Desarrollo, al menos cuatro de cada cinco empresas en el país son familiares, que a su vez generan el 63% del empleo del país (Edición impresa del Diario La Tercera, 3 de mayo de 2014). Este análisis se realizó en base a la Encuesta Longitudinal de Empresas 2011, del Ministerio de Economía. Esto indica la importancia de preparar a dichas empresas a enfrentar los posibles escenarios adversos que podrían conllevar una empresa familiar sin la cabeza (líder o dueño) principal. Nos enfocaremos principalmente en aquellas donde lo componen un conjunto de pequeñas empresas, que dependen de una sola persona o socio o dueño: El empresario individual.

Por lo tanto, según Gonzalo Jiménez, director del Centro de Familiar empresarias y empresas familiares de la UDD “Es una fantasía repetida. La tercera generación es mucho mejor que la segunda”. Él nos describe, que la primera generación es descollante, pues se trata por lo general de alguien de esfuerzo, un sobreviviente que busca el sostenimiento de la familia. La segunda generación, si bien no es tan semejante en su performance como la primera, tiende a institucionalizar lo obrado por el fundador, preservando la magia del negocio inicial. Por último, la tercera es más sofisticada e innovadora, la más brillante.

Por todo lo que se comenta, se tiene la necesidad de estudiar, analizar, observar y proponer las mejores herramientas, para cuando el líder, del cual dependen estas unidades empresariales, no esté capacitado o fallezca, pueda seguir con el ritmo de la organización y puedan darle el o los sucesores la continuidad deseada y así, perdurar en el tiempo.

El trabajo busca lograr preparar a las futuras generaciones en las empresas familiares, específicamente en el rubro de transportes. Esto se llevará a cabo estudiando en profundidad el funcionamiento del rubro escogido, específicamente tomando como estudio un holding de transportes llamado Grupo TOBAR, ubicado en la V Región, en el puerto de San Antonio.

Se enfocará en conocer la historia familiar del grupo en cuestión, conocer el funcionamiento y experiencia de quienes lo conducen, reconocer el o los líderes y cuanto depende la empresa de ellos. Todo con la idea de poder conocer a los potenciales sucesores cuando la cabeza del grupo ya no este, y así, permitir una continuidad en el transcurso del tiempo y el grupo pueda gozar de un bienestar solido tanto gerencial y comercial como financieramente.

### **1.3.1 ANALISIS DEL PROBLEMA**

Ante lo expuesto, es necesario el desarrollo de una investigación en profundidad del funcionamiento de estas unidades empresariales. Para ello debemos realizarnos la siguiente pregunta: ¿Cómo es la continuidad comercial del Empresario Individual en el Rubro Transportes del Puerto de San Antonio?

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 OBJETIVO DE LA INVESTIGACION**

El objetivo principal de nuestra tesis es proponer la continuidad de la empresa familiar del Grupo TOBAR, cuando el dueño ya no esté presente, sea por fuerza mayor (Incapacidad física) o fallecimiento, puesto que muchas empresas o grupos familiares funcionan de acuerdo con una sola persona, utilizando las mejores herramientas para afrontar estas situaciones. Se debe distinguir entre dos tipos de objetivos: Generales y Específicos.

## **1.4.2 OBJETIVOS GENERAL**

Proponer la Continuidad Comercial de la Empresa Familiar en el Rubro Transportes del Puerto de San Antonio.

## **1.4.3 OBJETIVOS ESPECÍFICO**

Analizar las expectativas, percepciones y niveles de motivación de los familiares y el recurso humano que conforman las empresas del Grupo Tobar, Grupos Familiares del mismo sector económico de transportes.

Determinar la estructura organizacional actual del Grupo TOBAR (Tabla n°1).

Realizar un diagnóstico de la situación actual de las empresas familiares en Chile, con sus fortalezas v/s debilidades y oportunidad v/s amenazas (F.O.D.A, Tabla n°3 y 4).

Proponer las estrategias que faciliten la sucesión y prolonguen la marcha del negocio del Grupo Tobar.

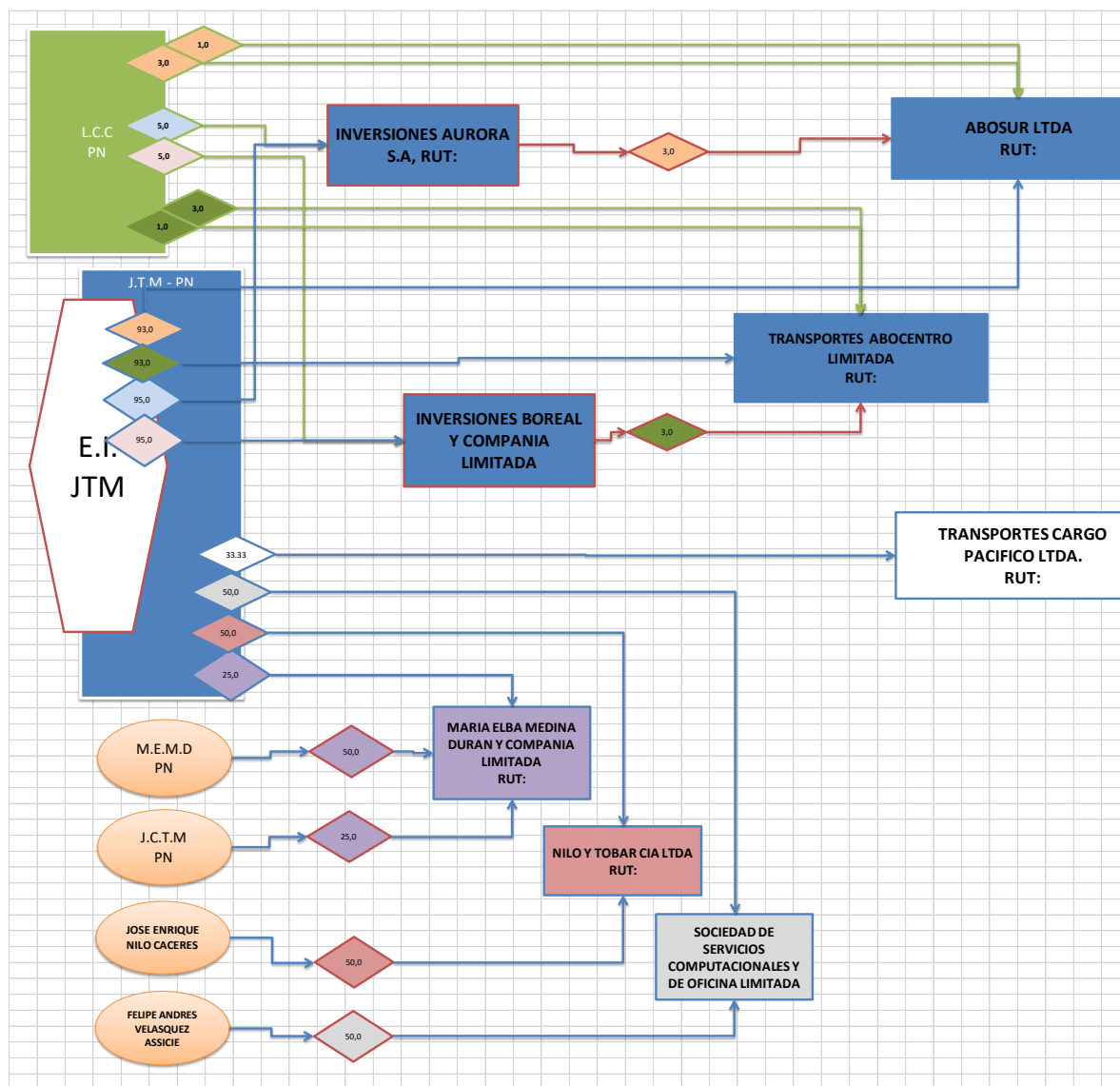
Planificar el presupuesto comercial tomando datos del año 2017 con el fin de proponer la proyección para el año siguiente (Tabla n°2, Presupuesto 2018).

Obtener una declaración específica por parte del socio en cuanto a los logros que se quieren conseguir y obtener un análisis detallado de la situación actual de la empresa (Balance 2017, Tabla n°5).

¿Qué o cómo haremos? ¿Qué hemos logrado con el estudio y cuanto ha incidido en la investigación? Por ejemplo, describir cómo han evolucionado las empresas con el traspaso de generación en generación, identificar los factores que puedan incidir en la implementación de traspaso de mando, características observadas en el rubro, establecer los requisitos para

una correcta sucesión, formular estrategias para la continuidad comercial de la empresa familiar en el rubro de transportes.

**Tabla N°1: Esquema Actual Grupo Tobar.**



**Fuente:** Elaboración propia (2018)

**Tabla N°2: Presupuesto Año 2018.**

| ESTADO DE RESULTADOS (PRESUPUESTADO)                   | 31 de Diciembre de 2018 |                        |                      | CONSOLIDADO            |
|--|-------------------------|------------------------|----------------------|------------------------|
|  | ABCentro                | ABSUR                  | ABO Internacional    |                        |
|  | \$                      | \$                     | \$                   |                        |
| INGRESOS DE EXPLOTACIÓN                                | 2.519.950.788           | 1.407.573.015          | 689.162.019          | 4.616.685.822          |
| GASTOS VEHÍCULOS/OPERACIONALES                         | (870.837.604)           | (568.373.879)          | (232.647.591)        | (1.671.859.074)        |
| COSTO REMUNERACIONES                                   | (444.099.172)           | (326.118.948)          | (172.477.596)        | (942.695.716)          |
| GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS                      | (662.508.074)           | (282.348.887)          | (188.787.826)        | (1.133.644.787)        |
| GASTOS GENERALES                                       | (1.649.862)             | (1.171.922)            | (62.900)             | (2.884.684)            |
| COMUNICACIONES   | (4.882.436)             | -                      | -                    | (4.882.436)            |
| OTROS GASTOS EXPLOTACIÓN                               | (14.000)                | -                      | -                    | (14.000)               |
| <b>COSTOS Y GASTOS OPERACIONALES</b>                   | <b>(1.983.991.148)</b>  | <b>(1.178.013.636)</b> | <b>(593.975.913)</b> | <b>(3.755.980.697)</b> |
| <b>RESULTADO OPERACIONAL</b>                           | <b>535.959.640</b>      | <b>229.559.379</b>     | <b>95.186.106</b>    | <b>860.705.125</b>     |
|  | 0                       | 0                      | 0                    | 0                      |
| GASTOS DE REPRESENTACIÓN                               | (21.303.861)            | (5.259.100)            | (24.730.476)         | (51.293.437)           |
| GASTOS FINANCIEROS                                     | (620.768.429)           | (386.711.407)          | (95.163.540)         | (1.102.643.376)        |
| <b>RESULTADO OPERACIONAL</b>                           | <b>(106.112.650)</b>    | <b>(162.411.128)</b>   | <b>(24.707.910)</b>  | <b>(293.231.688)</b>   |
| INGRESOS FUERA DE EXPLOTACIÓN                          | 257.807.658             | 407.840.807            | 3                    | 665.648.468            |
| RESULTADOS EN VENTA ACTIVOS FIJOS                      | (30.310.197)            | (2.751.478)            | -                    | (33.061.675)           |
| INGRESOS FINANCIEROS                                   | 21.488.922              | -                      | (3)                  | 21.488.919             |
| DIFERENCIA DE CAMBIO                                   | -                       | -                      | 160.582              | 160.582                |
| <b>RESULTADO ANTES DE CORRECCION MONETARIA &amp; I</b> | <b>142.873.733</b>      | <b>242.678.201</b>     | <b>(24.547.328)</b>  | <b>361.004.606</b>     |
| OTROS GASTOS NO OPERACIONALES                          | (583)                   | (4)                    | (74.859)             | (75.446)               |
| DEPRECIACIÓN Y DETERIORO DEL VALOR DE LOS ACTI         | (44.619.976)            | -                      | -                    | (44.619.976)           |
| CORRECCIÓN MONETARIA                                   | 567.986                 | -                      | -                    | 567.986                |
| IMPUESTO A LA RENTA                                    | (26.824.377)            | (9.935.479)            | (9.690.326)          | (46.450.182)           |
| <b>RESULTADO EJERCICIO</b>                             | <b>71.996.783</b>       | <b>232.742.718</b>     | <b>(34.312.513)</b>  | <b>270.426.988</b>     |

**Fuente:** Elaboración propia (2018)

**Tabla N°5: Balance Año 2017.**

| BALANCE GENERAL AL 31.12.2017 |             |          |             |        |          |           |
|-------------------------------|-------------|----------|-------------|--------|----------|-----------|
| CUENTA                        | DEUDOR      | ACREEDOR | ACTIVO      | PASIVO | PERDIDAS | GANANCIAS |
| CAJA                          | 77.267.382  |          | 77.267.382  |        |          |           |
| BANCO BCI                     | 41.949.400  |          | 41.949.400  |        |          |           |
| DEPOSITO A PLAZO              | 14.707.350  |          | 14.707.350  |        |          |           |
| B.C.I. FONDOS MUT             | 381.682     |          | 381.682     |        |          |           |
| CLIENTES                      | 262.293.339 |          | 262.293.339 |        |          |           |
| CUENTAS POR COBRA             | 365.911     |          | 365.911     |        |          |           |
| CTA. OBLIG BOREAL             | 4.202.100   |          | 4.202.100   |        |          |           |
| CTA. OBLIG AURORA             | 1.050.525   |          | 1.050.525   |        |          |           |
| CTA. OBLIG SRA LU             | 1.470.735   |          | 1.470.735   |        |          |           |
| CTA. CTE. EMPRESA             | 27.793.760  |          | 27.793.760  |        |          |           |
| PRESTAMO AL PERSO             | 4.023.259   |          | 4.023.259   |        |          |           |

|  |             |             |
|--|-------------|-------------|
| ANTICIPO<br>REMUNERA<br>ANTICIPO<br>PROVEEDO | 61.275.742  | 61.275.742  |
| IVA CREDITO<br>FISCA                         | 190.796.440 | 190.796.440 |
| IVA PAGADO                                   | 77.451.267  | 77.451.267  |
| PPM  | 30.886.585  | 30.886.585  |
| CREDITO IMPTO.<br>ES                         | 17.627.078  | 17.627.078  |
| IMPUESTO<br>PROVISIO                         | 11.348.993  | 11.348.993  |
| EXISTENCIA DE<br>COM<br>EQUIPOS              | 11.786.537  | 11.786.537  |
| TERRENO                                      | 117.700.925 | 117.700.925 |
| VEHICULOS                                    | 209.037.125 | 209.037.125 |
| LINEA DE<br>SOBREGIR<br>PRESTAMO BANCO<br>CH | 83.277.433  | 83.277.433  |
| PROVEEDORES                                  | 125.386.334 | 125.386.334 |
| ACREEDORES                                   | 9.508.293   | 9.508.293   |
| OTROS DOCTOS<br>POR                          | 22.327.976  | 22.327.976  |
| CHEQUES POR<br>PAGAR                         | 18.472.937  | 18.472.937  |
| ANTICIPO<br>CLIENTES                         | 2.476.248   | 2.476.248   |
| ARRIENDOS POR<br>PAG                         | 3.000.000   | 3.000.000   |
| SUELDOS POR<br>PAGAR                         | 14.975.963  | 14.975.963  |
| HONORARIOS POR<br>PA                         | 2.100.001   | 2.100.001   |
| FINIQUITOS POR<br>PA                         | 27.893      | 27.893      |
| PROVISIONES                                  | 8.312.985   | 8.312.985   |
| IMPUESTOS POR<br>PAG                         | 1.809.805   | 1.809.805   |
| IVA DEBITO<br>FISCAL                         | 274.314.876 | 274.314.876 |
| IMPTO UNICO<br>TRABA                         | 301.172     | 301.172     |
| IMPUESTO<br>SEGUNDA<br>ISAPRES               | 16.666      | 16.666      |
| 431.182                                      | 431.182     |             |
| ADM. DE FONDOS<br>DE                         | 3.394.837   | 3.394.837   |
| AFC TRABAJADOR                               | 164.590     | 164.590     |
| IMPTO.<br>PROVISIONA                         | 3.180.216   | 3.180.216   |
| SEGURO DE VIDA<br>TR                         | 181.038     | 181.038     |
| AFC EMPLEADOR                                | 745.663     | 745.663     |
| PROV. IMPTO.<br>RENT                         |             |             |
| LOS ANDES CCAF                               | 814.651     | 814.651     |
| ASOCIACION<br>CHILEN                         | 386.285     | 386.285     |
| FONASA                                       | 1.674.012   | 1.674.012   |
| AHORRO<br>PREVISIONA                         | 20.000      | 20.000      |
| SEGURO DE<br>INVALID                         | 428.231     | 428.231     |
| CAPITAL SOCIO<br>JOR                         | 135.833.400 | 135.833.400 |
| CAPITAL SOCIO<br>BOR                         | 4.347.000   | 4.347.000   |
| CAPITAL SOCIO<br>AUR                         | 4.347.000   | 4.347.000   |
| CAPITAL SOCIO<br>LUC                         | 1.449.000   | 1.449.000   |

|                   |             |             |
|-------------------|-------------|-------------|
| RESERVA REINVERSI | 117.264.885 | 117.264.885 |
| FONDO DE REV. CAP | 8.895.798   | 8.895.798   |
| RESERVAS DE CAPIT | 14.017.747  | 14.017.747  |
| UTILIDADES ACUMU  | 197.664.227 | 197.664.227 |
| PERDIDAS Y GANANC |             |             |
| GASTOS GENERALES  | 10.462.407  | 10.462.407  |
| HONORARIOS        | 3.335.612   | 3.335.612   |
| ARRIENDO          | 6.600.000   | 6.600.000   |
| ARRIENDO MAQ. Y E | 896.432     | 896.432     |
| COMISIONES        | 1.545.257   | 1.545.257   |
| ARTICULOS DE ESCR | 1.733.890   | 1.733.890   |
| VIATICOS          | 41.703.787  | 41.703.787  |
| SUELDOS           | 117.764.123 | 117.764.123 |
| GRATIFICACION     | 34.715.656  | 34.715.656  |
| ASIGNACION MOVILI | 4.235.466   | 4.235.466   |
| ASIGNACION COLACI | 5.121.533   | 5.121.533   |
| LEYES SOCIALES    | 16.265.655  | 16.265.655  |
| FLETES DE TERCERO | 4.575.828   | 4.575.828   |
| BONO COMBUSTIBLE  | 7.478.392   | 7.478.392   |
| AGUINALDO         | 3.433.000   | 3.433.000   |
| AJUSTE            | 7.468       | 7.468       |
| VACACIONES        | 6.772.753   | 6.772.753   |
| VIATICOS Y GASTOS | 8.096.000   | 8.096.000   |
| BONO ENGANCHE     | 350.000     | 350.000     |
| BONO SEGURIDAD    | 385.203     | 385.203     |
| COMISION VARIABLE | 49.076.060  | 49.076.060  |
| DIF. SUELDO       | 13.841.443  | 13.841.443  |
| HORAS ESPERA      | 50.737.738  | 50.737.738  |
| SEMANA CORRIDA    | 13.896.703  | 13.896.703  |
| DIF. CAMINO       | 942.557     | 942.557     |
| BONO CRUCE CORDIL | 19.440.000  | 19.440.000  |
| VACACIONES PROPOR | 3.619.179   | 3.619.179   |
| INDEMNIZACIONES   | 14.907.058  | 14.907.058  |
| BONO PRODUCCION   | 198.624     | 198.624     |
| COSTO DE VENTA AC | 74.233.851  | 74.233.851  |
| DEPRECIACIONES    | 39.440.108  | 39.440.108  |
| SEGUROS           | 37.388.907  | 37.388.907  |
| REPUESTOS         | 30.778.499  | 30.778.499  |
| MATERIALES VARIOS | 4.157.962   | 4.157.962   |
| COMBUSTIBLES      | 252.337.686 | 252.337.686 |
| LUBRICANTES       | 2.314.004   | 2.314.004   |
| IMPUESTO DIESEL   | 34.634.510  | 34.634.510  |
| MANTENIMIENTOS Y  | 45.704.618  | 45.704.618  |
| NEUMATICOS        | 19.939.585  | 19.939.585  |
| PEAJES            | 141.623.878 | 141.623.878 |
| REVISION TECNICA  | 1.336.792   | 1.336.792   |

|  |              |              |              |              |              |              |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| REPARACIONES VARI  | 8.536.500    |              |              |              | 8.536.500    |              |
| IMPLEMENTOS DE SE  | 2.886.508    |              |              |              | 2.886.508    |              |
| OTROS GASTOS DE C  | 15.221.183   |              |              |              | 15.221.183   |              |
| SERVICIOS GPS  | 3.873.367    |              |              |              | 3.873.367    |              |
| ARRIENDO SISTEMA   | 378.356.751  |              |              |              | 378.356.751  |              |
| PERMISOS DE CIRCU  | 4.288.952    |              |              |              | 4.288.952    |              |
| ENCARPES   | 11.773.500   |              |              |              | 11.773.500   |              |
| GASTOS ARGENTINOS  | 30.266.036   |              |              |              | 30.266.036   |              |
| FLETES PAGADOS A   | 7.821.070    |              |              |              | 7.821.070    |              |
| SERVICIOS EXTERNO  | 113.403.351  |              |              |              | 113.403.351  |              |
| INTERESES Y MULTA  | 40.000       |              |              |              | 40.000       |              |
| GASTOS POR INTERE  | 36.546       |              |              |              | 36.546       |              |
| GASTOS BANCARIOS   | 319.296      |              |              |              | 319.296      |              |
| INTERESES BANCARI  | 8.494.184    |              |              |              | 8.494.184    |              |
| PATENTES MUNICIPA  | 2.338.463    |              |              |              | 2.338.463    |              |
| CORRECCION MONETA  | 2.316.451    |              |              |              | 2.316.451    |              |
| FLETES   | 1.125.706.12 |              |              |              | 1.125.706.12 |              |
|  | 0            |              |              |              | 0            |              |
| FLETES EXENTOS   | 349.807.608  |              |              |              | 349.807.608  |              |
| INGRESOS POR SINI  | 453.782      |              |              |              | 453.782      |              |
| OTROS INGRESOS   | 133.530.185  |              |              |              | 133.530.185  |              |
| ARRIENDO DE EQUIP  | 58.304.898   |              |              |              | 58.304.898   |              |
| COMISIONES GANADA  | 13.478.250   |              |              |              | 13.478.250   |              |
| REAJUSTE IVA   | 2.449        |              |              |              | 2.449        |              |
| CREDITO ACTIVO FI  | 21.090.358   |              |              |              | 21.090.358   |              |
| REAJUSTE IMPUESTO  | 284.439      |              |              |              | 284.439      |              |
| VENTA DE ACTIVO F  | 115.210.084  |              |              |              | 115.210.084  |              |
|  | 2.879.416.51 | 2.879.416.51 | 1.163.416.13 | 1.061.548.34 | 1.716.000.38 | 1.817.868.17 |
|  | 7            | 7            | 5            | 4            | 2            | 3            |
|  |              |              |              | 101.867.791  | 101.867.791  |              |
|  | 2.879.416.51 | 2.879.416.51 | 1.163.416.13 | 1.163.416.13 | 1.817.868.17 | 1.817.868.17 |
|  | 7            | 7            | 5            | 5            | 3            | 3            |
| ART.100 C.T. : Balance confeccionado con los antecedentes proporcionados por el contribuyente. |              |              |              |              |              |              |

NOLFA MAHUIDA TORRES

JORGE TOBAR MEDINA

-----  
Contador

-----  
Representante Legal

**Fuente:** Empresa Grupo Tobar (2017)

#### **1.4.4 JUSTIFICACION**

Para poder entender el ámbito familiar en los negocios, se filtrará en su línea de tiempo, como ha ido aumentando en este tipo de negocios en el país y cuán importante ha sido su aporte para la economía, permitiendo un desarrollo enorme y creciente para la nación. Además, se verán las ventajas y desventajas, desafíos, entre otros de incursionar en negocios familiares.

Antes, como todo tema, se partirá definiendo palabra o conceptos claves. Es sumamente relevante entenderlas, ya que el negocio familiar lo hace distinto al resto, pues posee tratamientos especiales y formas distintas de operar en ciertos momentos.

Por lo tanto, la idea de este estudio es proporcionar recomendaciones y soluciones para preparar a los futuros herederos, la necesidad de saber, entender y administrar por el buen camino el negocio familiar, que algún día deberán seguir llevando a cabo.

#### **1.4.5 DELIMITACIONES DEL ESTUDIO**

El estudio se desarrollará en la empresa familiar del Grupo TOBAR, ubicada en la Quinta Región de Valparaíso, específicamente en la comuna de San Antonio.

Abarcará la composición organizacional del grupo en cuestión, ya que son empresas de tamaños pequeños, de fácil acceso a la información necesaria y correcta implementación de las ideas a proponer.

Por último, cabe mencionar que no será sencillo, pues nuestro objeto de estudio se desarrollará a las afueras de la capital, incurriendo necesariamente en gastos de locomoción y colación.

## **CAPÍTULO 2. REVISION DE LA LITERATURA**

Identificado el problema que acontece a los Empresarios individuales de sector del Puerto de San Antonio y buscando las soluciones optimas se realizó una exhaustiva revisión de la literatura existente, en la que exponemos un registro de diversos autores y de diferentes países, donde se han escrito artículos relacionados con la continuidad Operacional y Comercial de los Empresarios Individuales, en que se aplican acorde a las necesidades que poseen las diversas poblaciones en su localidad.

Los estudios realizados en Europa, Estados Unidos y América Latina señalan que los empresarios individuales se transforman en empresas familiares y llegan a suponer entre el 70 y el 90% del total de empresas de un país (Amat, 2000).

Más de dos tercios de las empresas en el mundo son de propiedad familiar. Estas empresas aportan más de la mitad del Producto Interno Bruto (PIB) y del empleo en la mayoría de los países. Esto es especialmente cierto en Latinoamérica, donde no sólo la mayoría de las empresas pequeñas y medianas son familiares, sino también entre las grandes compañías y grupos económicos predominan las empresas controladas por familias.

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística (INE) y el Servicio de Impuesto Internos (SII), en Chile existen cerca de unas 850 mil empresas formales. De este universo de empresas podemos estimar que alrededor de un 80% son empresas conformadas por familias, es decir, de propiedad y gestión de ellas mismas.

**Tabla N°6: Dimensiones y autores de empresas familiares.**

| Autores     | Año  | País   | Título   | Dimensiones                       |
|-------------|------|--------|--|-----------------------------------|
| Trevinyo, R | 2010 | México | Empresas Familiares, Visión Latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad. | Continuidad                       |
| Hill, P     | 2017 | Chile  | De empresa familiar a Familia Empresaria   | Crecimiento                       |
| Martínez J  | 2006 | Chile  | Dirección de Empresas familiares. Reto al destino  | Claves para perdurar en el tiempo |
| S.I.I       | 2018 | Chile  | Ley de IVA-Renta   | Tributación empresas familiares   |

**Fuente:** elaboración propia

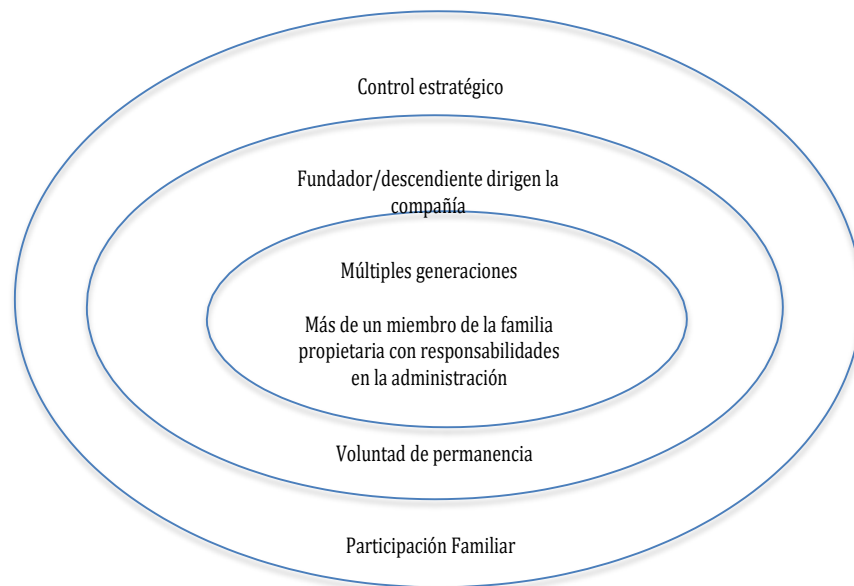
## 2.1 DEFINICION DE EMPRESA FAMILIAR

No existe una definición única, unánime y fácilmente medible respecto a lo que constituye exactamente una empresa familiar, lo que se refleja en una gran dispersión en las definiciones utilizadas por la comunidad académica. Sin embargo, la mayoría de los investigadores tiende a converger en torno a un conjunto de criterios asociados a la propiedad, control, el involucramiento de diferentes generaciones, y en menor medida la intención de mantener a la empresa en manos de la familia, la mayor parte de ellos conceptualizados en versiones más estrechas o amplias, tal como se visualiza en el modelo del “Bull Eye” propuesto por Astrachan & Shanker (2003).

Abordar un tema sobre una Empresa Familiar es, hablar de una organización envuelta de culturas trascendentales y complicadas, pues combina aspectos de la familia propietaria y

de la empresa esto lo aborda (Belausteguigoita, 2004), y diversos autores coinciden con una similar ideología sobre este concepto y lo enfocan en una organización que es diferente a otras organizaciones en términos de filosofía, propiedad, negocio y hasta la economía, así como la parte del liderazgo y relaciones entre los miembros, (Miller, Steier Le Breton-Miller, 2003).

Imagen 1: El Universo de la Empresa Familia.



**Fuente:** Astrachan & Shanker (2003)

A continuación se pueden observar diversas definiciones cuando un empresario individual se transforma en empresa familiar, según distintos autores:

**Tabla N° 7: Definición de Empresa Familiar.**

| AUTOR             | AÑO  | DEFINICION  |
|-------------------|------|---|
| Barry, B.         | 1978 | Es una empresa que en la parctica, es controladas por los miembros de una familia.  |
| Belausteguigoitia | 2004 | Una empresa Familiar es una organización controlada y operada por los miembros de una familia.  |
| Church, R.        | 1996 | Firma en al cual el fundador y sus herederos han contratado a gestores asalariados, pero ellos siguen ejerciendo una influencia decisiva sobre la politica de la empresa. |
| Davis             | 1989 | La interaccion entre empresa y familia establece el carácter basico de estas organizaciones.  |
| Ward y Aronoff    | 1996 | Una empresa familiar esd aquella cuyo control financiero esta en manos de uno o mas miembros de una familia.  |
| Ward              | 1994 | Una organización que pasara a la siguiente generacion para su direccion y control.  |

**Fuente:** Elaboración propia (2018)

## **2.2 CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA FAMILIAR.**

Para llevar a cabo lo que se estudiara, se deberá dejar en claro ciertos conceptos los cuales se define a continuación:

**EMPRESA FAMILIAR:** Aquella cuyo patrimonio y gobierno esta ejercido por los miembros de una o varias familias y su objetivo estratégico comprende la continuidad de la empresa a manos de la siguiente generación,

**EMPRESARIO INDIVIDUAL:** Conocido también como empresa unipersonal, es un tipo de sociedad comercial que es propiedad y está dirigido por una personal y donde no hay distinción legal entre propietario y el negocio.

**SUCESION:** Entrada como heredero en la posesión de la fortuna de un difunto. Permite nombrar incluso al conjunto de bienes, derechos, y obligaciones que se transmiten al heredero o legatario.

**PROTOCOLO FAMILIAR:** Acuerdo firmado por los familiares socios de una misma empresa, con el fin de regular la organización y gestión de ésta, además de las relaciones económicas y profesionales entre la familiar, la propiedad y empresa.

Los empresarios individuales y que se transforman en empresas familiares constituyen hoy en día la forma predominante de organización empresarial, estas son la mayor fuente generadora de empleo y constituyen la esencia de la economía de mercado.

La empresa familiar ocupa hoy en día un lugar muy relevante y también constituyen un campo relativamente nuevo y un tanto desconocido. Sin embargo al revisar algunas de las definiciones existentes, todas coinciden en que una empresa familiar surge al relacionar dos conceptos: familia y empresa.

Si bien existen muchas definiciones posibles, según Martínez (2006), todas ellas reúnen tres características básicas para identificar a una empresa familiar:

- **Su propiedad es controlada por una familia.** La gran mayoría de las empresas familiares en el mundo que son más bien pequeñas y medianas, poseen no sólo el control y gestión de la propiedad, sino que casi la totalidad de ella.
- **Algunos miembros de la familia conducen sus negocios.** La mayoría de las empresas familiares en el mundo son dirigidas por sus propios dueños, o por hijos de estos propietarios. Sin embargo, a medida que las empresas familiares se transforman en grandes empresas, suelen ir perdiendo esta característica, pues los miembros clave de la familia pasan al Directorio, dejando la gerencia en manos de profesionales. Desde el Directorio conducen negocios, en un rol más de supervisión y gobierno estratégico de la empresa.
- **Deseo de perpetuar en el tiempo la obra del fundador.** El deseo de perpetuar en el tiempo es una característica recurrente en la mayoría de este tipo de empresas, sin embargo, algunas también están abiertas a entrar en un proceso de venta.

Entonces cuanto más presentes estén estas tres características, más auténticamente familiares serán las empresas. (Martínez, 2006).

## **2.3 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA EMPRESA FAMILIAR**

### **2.3.1 FORTALEZAS DE LA EMPRESA FAMILIAR**

Diversos estudios que se han realizado a través del tiempo han demostrado que las empresas familiares tienen una serie de fortalezas y ventajas respecto de las empresas no familiares.

Cada una de estas fortalezas se explica por sí misma. En la teoría económica, los costos de dirección son aquellos costos asociados a dirigir operaciones por medio de personas que no son los dueños. Como las empresas familiares suelen tener uno o más directivos de la familia en puestos clave de gestión, se piensa que estos ejecutivos tienen la ventaja de pensar como dueños y propietarios de la compañía, en lugar de como empleados, lo que asegura que las decisiones siempre busquen beneficiar la propiedad. (Martínez, 2006).

### **2.3.2 DEBILIDADES DE LA EMPRESA FAMILIAR**

La co-administración conjunta entre uno o más miembros de la familia. Esto es muy típico en las empresas que son manejadas por hermanos, y puede ser llegar a ser un problema muy grave si la generación que sigue es muy numerosa y es difícil escoger a un solo líder. Este problema no radica en la existencia de una cabeza visible sino en la probabilidad de que los dos o más líderes no sean compatibles en sus filosofías de negocio y estilos de dirección.

**Tabla N°3: Fortalezas y Debilidades de la empresa familiar.**

| <b>FORTALEZAS</b>  | <b>DEBILIDADES</b>                                    |
|--|---|
| Mayor Unidad de los objetivos entre los accionistas                                    | Superposición de los roles empresariales y familiares |
| Mayor Velocidad de Decisión  | Falta de Planificación de la sucesión                 |
| Una cultura empresarial mas fuerte   | Nepotismo   |
| Mayor dedicación a la empresa, voluntad de sacrificio personal y menos rotacion de sus | Exceso de desconfianza                                |
| Mayor continuidad de la empresa, por lo tanto, permanencia en el tiempo de sus         | Gran resistencia al cambio y a la profesionalización  |
| Mayor responsabilidad social   | falta de una mentalidad orientada a los resultados    |
| Mayor preocupación por la calidad e imagen antes los consumidores                      | Liderazgo demasiado largo                             |
| Menores costos de dirección  | Co-administración muy frecuente                       |
|  | Dificultad para atraer a la gente talentosa           |
|  | Encantamiento estrategico                             |
|  | Tasa de re-inversión inadecuada                       |

**Fuente:** "Dirección de empresas Familiares", Martínez, Jon (2006).

## **2.4 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE LA EMPRESA FAMILIAR**

### **2.4.1 OPORTUNIDADES DE LA EMPRESA FAMILIAR**

La empresa familiar entrega muchas oportunidades a sus integrantes, la cual ofrece un ambiente de confianza, afectos y contención; aprendizaje de antecesores y experiencias, la cual, si lo sabemos aplicar correctamente, podremos llevar al éxito de la empresa en su continuidad con las futuras generaciones.

## 2.4.2 AMENAZAS DE LA EMPRESA FAMILIAR

La empresa familiar así como nos entrega muchas oportunidades, también tiene sus riesgos externos como las amenazas, como lo son las diferencias y conflictos familiares de sus integrantes, junto con la dificultad para interesar a las nuevas generaciones en el negocio, el nepotismo, las limitadas posibilidades de desarrollo de los empleados o simplemente la carencia de liderazgo y falta de un plan de sucesión.

**Tabla N°4: Oportunidades y amenazas de la empresa familiar.**

| <b>OPORTUNIDADES</b>  | <b>AMENAZAS</b>                     |
|---|-------------------------------------|
| Cultura propia mejor definida                                     | Las tribus familiares               |
| Fuertes sentimientos de unión                                     | Nepotismo familiar                  |
| Dirección más independiente                                       | Liderazgo emocional                 |
| Menor burocratización   | Migración de empleados "No Familia" |
| Tienen buenas y duraderas con el personal, proveedores y clientes | Falta de plan de sucesión           |

## 2.5 ROLES EN LA EMPRESA FAMILIAR

Las empresas familiares son únicas en su género debido a que las personas que están comprometidas en ellas son miembros de la misma familia y de una u otra forma están todos vinculados entre sí. Cada miembro de la familia que forma esta organización tiene su propio perfil, actitudes, opiniones, objetivos y problemas. (Leach, 1996).

A continuación, se presenta como se distribuyen los principales roles dentro de la empresa familiar, según Leach (1996):

## **El Fundador**

Generalmente el fundador de la empresa es el líder en ella y también en la mayoría de los casos, el padre de familia. Él es quien dice la última palabra en la empresa y es el principal responsable de lo que ocurre en ella.

“Si bien todos los fundadores de empresas familiares son empresarios, no todos los empresarios son fundadores. Los fundadores son generalmente individuos intuitivos y sensibles. Evidentemente, poseen la capacidad y ambición para construir una gran empresa, pero también tienen un sentimiento hacia la misma, un amor por lo que ha creado que les lleva a pretender perpetuarlo a través de las generaciones”.

Según Leach (1996), se pueden identificar tres tipos de fundador: propietarios, dirigentes y técnicos, de acuerdo a sus actitudes y conductas, los cuales se definen a continuación:

- **Propietarios:**

Para el fundador “propietario”, la empresa es un factor fundamental, y suelen estar completamente identificados con la compañía. Éstos tienen poca confianza en la habilidad de los demás y pretenden dominar a sus hijos y a los otros miembros de la familia comprometidos en la empresa, de la misma manera que tratan de dominar a cualquier otra persona.

Se espera que los hijos ingresen a la empresa como una prueba de lealtad, pero el fundador simplemente pretende controlarlo, y no desarrollar sus talentos con vistas a garantizar una sucesión conveniente.

Las empresas familiares bajo el control de los “propietarios” difícilmente se profesionalizan, ya que, ésta implica una gestión estratégica de planificación, dirección, control y dotación de personal, donde destaca la importancia de contar con fuerza laboral

debidamente motivada y talentosa dentro de la organización. Por lo tanto la falta de confianza y de delegación de responsabilidades es un anatema a la profesionalización y al progreso.

- **Dirigentes:**

Al igual que los “propietarios”, los “dirigentes”, son partidarios del control, sin embargo éstos están dispuestos a integrar un buen equipo de trabajo, a delegar responsabilidades y a alentar activamente la eficiencia y la armonía dentro de la organización. A éstos les complace la idea de que sus hijos trabajen con ellos y por lo general les inducen y motivan a hacerse cargo de diferentes áreas operativas.

Los dirigentes están orgullosos de la familia y de la empresa, tratan de generar un sentido del esfuerzo común, de la lealtad y de la cordialidad dentro de la compañía.

Los dirigentes son firmes partidarios del control, y gran parte de su conducta está orientada a reforzar su propio rol paternal y afirmar que ellos son los únicos que dirigen y organizan el desarrollo de la organización. A medida que la empresa prospera, el dirigente evita abordar el problema de la sucesión, ya que tiene que escoger entre uno de sus hijos.

- **Técnicos:**

El fundador “técnico”, construye su compañía sobre la base de sus habilidades técnicas y creativas. A menudo son poco sociables y, aislados, elaboran planes y productos maravillosos que sólo ellos entienden. Generalmente eluden la administración. Al contrario de los dirigentes, no se preocupan por la coordinación y casi siempre incorporan managers ajenos a la familia, en quienes delegan las funciones organizativas de la empresa.

Si bien los técnicos se sienten a gusto delegando el control sobre los aspectos administrativos, por lo general no se muestran muy interesados en transmitir sus conocimientos especiales a sus hijos.

### **La esposa del propietario**

Poner en marcha y manejar una nueva empresa puede llegar a ser una gran preocupación para cualquier persona que esté estrechamente vinculada con el dueño.

Tradicionalmente, aun cuando la esposa aceptaba el hecho de que la empresa invadiera casi todos los aspectos de la vida doméstica, no estaba muy enterada de lo que sucedía y permanecía en el hogar solo en el rol de apoyar a su marido en sus esfuerzos.

En la época actual las mujeres se ven más involucradas y llegan a conciliar importantes aspectos en la vida de sus maridos. Pueden desempeñar una serie de roles como confidente y consejera, incluso actuar como portavoz de sus maridos y como mediadoras entre el padre y los hijos impidiendo así las confrontaciones.

### **La mujer propietaria**

Las mujeres suelen iniciar empresas por los mismos motivos que los hombres, la vanidad, la libertad y la independencia son razones mucho más importantes que el afán de lucro.

Las mujeres propietarias son generalmente más creativas y audaces que sus contrapartes masculinas y comúnmente han tenido que trabajar más duramente para alcanzar la posición de autoridad.

Las mujeres empresarias suelen tener más dificultades para que los hombres para delegar responsabilidades, existe a menudo un mayor deseo de supervisar todas las operaciones y mantener un control más estricto en la empresa.

### **Los equipos integrados por marido y mujer**

Con el paso del tiempo las parejas han evolucionado de tal manera que la mujer es reconocida como una socia activa y en igualdad de condiciones. Para muchas parejas, el hecho de estar juntas todo el tiempo puede ser un desencadenante para la ruptura, para otras

compartir las experiencias comerciales, como las personales, puede servir para fortalecer y enriquecer su unión.

Los problemas más difíciles surgen en relación con la toma de decisiones y la definición de roles. Algunos consideran que tomar juntos las decisiones comerciales pueden ser la clave del éxito, mientras que otras separan responsabilidades de acuerdo a las aptitudes de cada uno, o con referencia a los roles previamente establecidos, de modo que el socio con autoridad en una cierta área toma todas las decisiones que le incumben dentro de esa esfera.

### **Los hijos**

Las relaciones más frecuentes dentro de las empresas familiares es la de padres y sus hijos varones. Cuando esta relación es próspera es difícil que un equipo empresarial funcione con mayor eficiencia. Sin embargo la relación padre-hijo es potencialmente conflictiva y representa un área de fricción. Cuando los conflictos entre padres e hijos se traspasan de la familia a la empresa, pueden traer consecuencias destructivas y catastróficas.

### **Las hijas**

Con la irrupción de las mujeres en los negocios, las hijas están logrando ser consideradas cada más como candidatas para las posiciones de poder dentro de las empresas familiares y también como sucesoras. Sin embargo, aún no se logra el equilibrio entre hombres y mujeres y probable que se elija a una hija como sucesora cuando no hay varones en la familia, o cuando la diferencia de edad lo justifique.

## **2.6 CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA FAMILIAR**

### **2.6.1 ETAPAS DEL CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA**

Según Doderó (2010), las empresas familiares a medida que van creciendo, van sufriendo crisis a las cuales éstas se ven expuestas. Este modelo procura mostrar que las empresas familiares fracasan si no ven que la clave de su futuro éxito está en cómo la familia se involucra en la empresa, es decir, en cómo se preparan para superar las crisis propias que les tocará superar por el sólo hecho de ser empresa familiar.

#### **Primera Etapa: Etapa del Fundador, emprende el negocio**

Es la etapa inicial de la vida de la empresa, en la que se inicia el emprendimiento donde se percibe una oportunidad de negocio y se lleva adelante.

El fundador juega un rol fundamental ya que es él quien cumple varias funciones y suele tener con quién compartir las decisiones porque hay mucho de intuitivo detrás de cada una.

##### **1° Crisis: Por falta de Delegación**

Los aciertos del fundador han permitido que los negocios crezcan hasta un punto en que ya no puede hacer todo como antes porque está teniendo problemas de productividad, comerciales e incluso financieros.

El fundador debe tomar una decisión crítica para superar esta etapa, que es la de incorporar gente en quien pueda delegar algunas de las funciones que antes cumplía él. Es natural que se resista porque no les tiene suficiente confianza de que vayan a hacer bien sus trabajos, y porque no tiene tiempo para controlarlos. En caso de lograr esta delegación podrá superar esta primera crisis que es la propia del crecimiento por el éxito inicial.

## **Segunda Etapa: Crecimiento por el nuevo estilo de liderazgo del fundador**

Para esta nueva etapa el fundador tiene que desarrollar nuevas competencias como son las de liderar un equipo con las personas que ha incorporado a la organización o que ha desarrollado internamente. Esto supone una cierta estructura funcional en la que se asignan tareas a personas que deberán tomar decisiones y dar cuenta de ellas. La comunicación sigue siendo bastante informal pero más compleja por la nueva estructura organizativa que da origen a esta etapa.

El sentido de misión lo comunica a su gente con tal pasión que desarrolla en ellos un fuerte sentido de pertenencia que se manifiesta por el gran compromiso que asumen por los objetivos de la empresa. De este modo, consigue el fundador una formidable ventaja competitiva que es sólo pensable para la empresa familiar.

### **2º Crisis por el ingreso de los hijos**

El fundador ya se encuentra transcurriendo la década de los 50 y sus hijos han comenzado a trabajar con él. Si bien esta etapa causa a la familia mucho entusiasmo no deja de presentarles ciertas dificultades. Algunas de ellas son:

La superposición de roles de ser la misma persona en la familia y en la empresa, es decir, el padre es padre en su casa pero jefe en la empresa, mientras que los hijos verán a los padres siempre como tales aun cuando sean sus propios jefes. La confusión de estos roles entran en conflicto con facilidad o, al menos, provocan discusiones que no favorecen la calidad de trabajo ni el clima familiar.

El fundador prioriza la confianza y el compromiso de los hijos por encima de lo preparado que puedan estar para cumplir sus responsabilidades en la empresa que, por cierto, no suelen estar claras.

La visión y los estilos de dirección del padre y de los hijos no suelen coincidir. Los hijos, especialmente cuando ingresan a la empresa, especialmente luego de graduarse en la universidad lo hacen con la ilusión de poner en práctica mucho de lo aprendido. Esto supone querer realizar cambios que no serán percibidos con agrado por el fundador porque éste puede sentir molesto con las críticas que sus hijos le hacen para justificar los cambios que consideran que la empresa necesita.

El fundador suele justificarse y decir: “quiénes son ustedes para criticarme cuando todo lo que hay en la empresa lo hice yo” o “Miren, mientras yo esté en la empresa se va a hacer lo que yo diga, cuando yo ya no esté ustedes hagan lo que quieran; ¿entendieron?”

Padres e hijos no suelen trabajar en equipo, por ello el fundador deberá saber comunicar su visión, su modelo de negocio e inculcarles pasión por la empresa y alimentarle sus sueños. Pero, sobre todo el fundador tendrá que consensuar con sus hijos tareas y responsabilidades, lograr que cada uno se sienta comprometido por sacar la empresa adelante, cueste lo que cueste, y lograr que sus hijos se entiendan trabajando juntos sin tener el fundador que actuar de árbitro frente a sus discusiones.

### **Tercera Etapa: Crecimiento por el aporte emprendedor de los hijos**

Si el fundador consigue superar la crisis anterior entonces la empresa podrá seguir creciendo en virtud de la sinergia que los hijos habrán logrado con sus padres para emprender nuevos negocios, dirigir mejor la empresa y por el compromiso que los empleados siguen manteniendo por la empresa. “Fundador, hijos y empleados poniendo lo mejor de sí por sacar la empresa adelante”.

3° Crisis: Fallecimiento del Fundador y crisis de poder entre los hermanos

A nivel emocional, el fallecimiento del fundador y padre – o madre- es un momento difícil que hay que superar, especialmente cuando la muerte acaece de modo imprevista.

La sucesión suele ser un tema incómodo y difícil de tratar para los hijos, no sólo por lo que ésta supone para el fundador sino también por la incertidumbre que genera sobre cómo será la dirección de la empresa con la ausencia de éste y de cómo los hermanos se entenderán para gobernar la empresa y manejar los conflictos de modo constructivo para la empresa y para preservar la unidad y armonía familiar.

Por ello, es un tema que suele retrasarse, y en vez de tratarla como un proceso bien estructurado y planificado, con frecuencia se encara en forma precipitada e intuitiva bajo una fuerte presión emocional. La decisión sobre la sucesión debe ser tomada en vida del fundador porque será más sencillo lograr el consenso de los hijos. Además, podría ser demasiado complicado dejarlo librado a la generación siguiente estando el fundador ya ausente.

La familia tiene que ser proactiva anticipándose a los potenciales conflictos de intereses, visiones, expectativas, que suelen estar involucrados en un proceso de sucesión, generando la dinámica para lograr una buena comunicación entre ellos. Los obstáculos comunes a la comunicación suelen ser los temas tabú, es decir, aquellos de los que no se suele hablar por temor a que el otro se lo tome a mal.

### **Cuarta etapa: El Gobierno Corporativo Profesional**

De la etapa del fundador a sus hijos supone pasar de un poder concentrado en una sola persona a otra donde los hijos deben aprender a consensuar el poder para tomar decisiones que beneficien a la empresa por encima de sus intereses personales. Esto supone incorporar buenas prácticas para el gobierno corporativo de la empresa familiar para que les permita superar la crisis de la etapa anterior.

Además, si la empresa ha crecido lo suficiente probablemente se encontrará en la necesidad de contar con nuevas competencias directivas para hacer frente a los desafíos propios de la globalización, de la internacionalización y de administrar una organización más compleja.

Por esta razón la familia debe concentrarse por mejorar la calidad del gobierno corporativo salvo que decidan vender la empresa (entre ellos o a terceros). En ambos casos vender o continuar deben contar con estructuras y dinámicas de gobierno profesional agregará valor a la empresa familiar.

4° Crisis: Cuando accionistas familiares, el directorio y la gerencia general entran en conflicto de poder.

A esta crisis se llega por falta comunicación, control e información, debido a que los controles son débiles prevalece la gente de confianza por encima de los controles y el flujo de información.

El directorio no conoce las expectativas e intereses de los accionistas familiares y algunos de éstos a su vez no cuentan con información clara y comprensible para evaluar el desempeño de la empresa y, en definitiva, del directorio y del gerente general.

En esta etapa, el gobierno corporativo deberá poner énfasis por respetar los principios de transparencia, responsabilidad y equidad.

La falta de transparencia de información sobre la gestión de la empresa y las decisiones más relevantes promueve entre los accionistas familiares que no trabajan en la empresa pierdan confianza en quienes la dirigen.

La responsabilidad es la que se exige a los directores y ejecutivos por cumplir las expectativas de los accionistas.

La falta de equidad se da cuando algunos accionistas sienten un tratamiento desigual frente a otros accionistas familiares que suelen ser lo que ejercen mayor poder, es decir, los que toman las decisiones.

De no respetarse estos principios sería muy probable que surjan conflictos que serán difíciles de resolver y que puedan poner peligro la continuidad de la empresa familiar y, muy probablemente, de la armonía familiar.

Por ello, la implantación de un protocolo de gobierno corporativo de la empresa será muy recomendable para acordar sobre cómo van a funcionar los órganos de dirección, dejando definidos los límites entre los diferentes niveles de gobierno y en cómo van a ser sus relaciones para evitar que un nivel de gobierno se entrometa en el otro, anulando o distorsionando el buen funcionamiento de los mismos.

Debido a cierta resistencia por parte de las familias empresarias por la formalización del gobierno de sus empresas es que ellos debieran considerar los riesgos que asumirían al no contar con un gobierno efectivo. Los familiares que detentan el poder suelen estar menos inclinados por este camino porque le supondrá un mayor trabajo al tener que rendir cuentas y respetar normas de gobierno. Además, hay que reconocerlo, la informalidad en el gobierno es más cómodo para quien ejerce el poder pero termina siendo más peligroso por los conflictos que aumentarán los riesgos para la continuidad de la empresa familiar.

## **CAPITULO 3 METODOLOGIA**

### **3.1 TIPO DE ESTUDIO**

Esta propuesta tendrá un enfoque relacionado a la descripción y aplicación del tema en cuestión, enfocándose en un sector determinado, donde se desarrolla un grupo de empresas o holding, que además, permitirá un fácil acceso a la información requerida para poder llevarla a cabo y la futura concreción de lo planteado, para lograr determinar el objetivo trazado: Descriptivo, puesto que se entregaran las características de un grupo de empresas que dependen de un empresario individual, como es la mecánica o funcionamiento, la forma de afrontar las necesidades, entre otras; y de aplicación, pues se buscara la forma ideal de llevar a cabo el real objetivo de esta propuesta: La continuidad del Holding, cuando la máxima autoridad o cabeza del grupo ya no se encuentre presente. (Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M.P. (2010) Metodología de la Investigación (5ª Ed.). México: McGraw Hill Educación).

Inmediatamente después del análisis teórico relacionado con el Balance 2017, se utilizará el método de evaluación de información, ya que se realizarán entrevistas directamente con los empresarios del sector de San Antonio, y producto de ello obtendremos características claves en el éxito de este tipo de empresas.

## **3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.2.1 POBLACION**

Como bien se comenta en puntos anteriores, se enfocará en un grupo de empresas del sector de San Antonio, Región de Valparaíso, cuyo dueño es un empresario individual, el cual, es quién mueve los hilos del holding. Se tomará en cuenta la trayectoria de la empresa, las ventajas y desventajas de ser una persona que concentre el poder en su totalidad, las claves de una correcta aplicación de sucesión, se realizaran entrevistas a personas expertas en el tema como las mismas personas involucradas en el grupo de empresas.

### **3.2.2 SELECCIÓN DE LA MUESTRA**

Esta selección es no probabilística, ya que nuestra propuesta se basará en la toma de decisiones para implementar una correcta línea sucesiva en el caso de que el empresario individual ya no pueda ejercer su autoridad. (Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M.P. (2010) Metodología de la Investigación (5ª Ed.). México: McGraw Hill Educación).

Se calculó una muestra por conveniencia de 3 empresas del sector de San Antonio: JORGE TOBAR MEDINA, EMILIANO OLIVARES Y GUILLERMO RAMIREZ. Se tienen características como tamaño o estrategias, las cuales serán evaluadas en la muestra, para tener una visión mas clara de lo que se quiere proponer.

### 3.2.3 DISEÑO

Para lograr concretar el objetivo principal de esta empresa, la cual es la continuidad del grupo de empresas TOBAR, fue necesario partir de la base de cómo funcionan las empresas familiares en Chile, realizando estudios tanto legales como tributarios.

Desde el punto de vista legal, puede ocurrir que solo las personas que tengan la calidad de herederos de la persona que falleció, es decir, quienes tengan el grado de parentesco más cercano a la persona fallecida, de acuerdo con los órdenes de sucesión que establece la ley:

- **Primer orden sucesorio:**

Los descendientes de la persona fallecida (hijos o hijas) y el o la cónyuge o conviviente civil que le haya sobrevivido. Los y las descendientes pueden suceder personalmente o representados.

- **Segundo orden sucesorio:**

Del o la cónyuge o conviviente civil y los ascendientes de grado más próximo. Si la persona fallecida no tuvo descendencia, le sucede su cónyuge o conviviente civil sobreviviente y sus ascendientes de grado más próximo. (Madre, padre, abuela, abuelo).

\* En el caso de que la persona fallecida no tuviera ascendientes que hereden, la herencia la recibe sólo su cónyuge o conviviente civil sobreviviente.

\* Si no hay cónyuge o conviviente civil sobreviviente, heredan sus ascendientes.

- **Tercer orden sucesorio de los hermanos y hermanas:**

Si la persona fallecida no tiene descendencia ni ascendencia, ni cónyuge o conviviente civil sobreviviente, heredan sus hermanas y/o hermanos, por parte de padre y madre o solo por parte de madre o por parte de padre. Los hermanos y hermanas heredan personalmente o representados por su descendencia (sobrinas y sobrinos de la persona fallecida).

- **Cuarto orden sucesorio de los colaterales:**

De no existir descendencia, cónyuge o conviviente civil sobreviviente, ascendientes, ni hermanas o hermanos, heredan los parientes colaterales del grado más próximo, hasta el sexto grado inclusive (por ejemplo, primas o primos en segundo grado).

- **Quinto orden de sucesión:**

A falta de todas las personas mencionadas anteriormente, hereda el fisco.

Y desde el punto de vista Tributario, se presentan 3 casos:

- **CUANDO MUERE EL TITULAR DE UNA E.I.R.L**

Terminarán en caso de muerte de su titular, sin perjuicio de que los herederos podrán continuar con el giro de la empresa hasta por un año, al cabo del cual terminará la responsabilidad limitada. Así mismo dispone que en este caso cualquiera de los herederos podrá proceder a la terminación, salvo el caso de continuación del giro de la empresa, en el cual la declaración de término de la E.I.R.L, deberá hacerse al final del mencionado plazo de un año.

Para ello, los herederos podrán designar a un representante a través de un documento notarial, para la continuación del giro de la empresa hasta por el plazo de 1 año, por lo que la sociedad EIRL podrá funcionar por un año desde la fecha de la muerte del titular.

Durante el plazo de continuación del giro de la E.I.R.L, él o los herederos podrán acordar, entre otros aspectos, su término y liquidación o bien su transformación o fusión, conforme las reglas legales y/o reglamentarias vigentes.

- **CUANDO MUERE EL TITULAR Y LA FAMILIA DESEA MANTENER LA ACTIVIDAD ECONOMICA DEL FALLECIDO**

Según lo dispuesto en el artículo 5 de la Ley sobre Impuesto a la Renta, la comunidad hereditaria que se forma al fallecer una persona, puede seguir operando a nombre de ésta por el lapso de tres años, para lo cual deberá nombrar un mandatario común que la represente en todas sus actuaciones ante el SII.

Dada esta condición, se permite:

- a) Que se pueda seguir declarando con el Rut y nombre del difunto por 3 años.
- b) Que, al obtenerse la posesión efectiva, la sucesión cuente con su propio RUT, podrá dar aviso de Inicio de Actividades ante el SII (si deciden continuar) y/o solicitar Término de Giro.

Por eso, se decidió realizar un estudio de cómo han influenciado y evolucionado al mismo tiempo las empresas familiares en Chile, su nivel de injerencia en la economía del país, en las personas, la adaptación de las generaciones futuras, etc. Se recurrió a publicaciones de entidades y personas capacitadas y expertas en la materia, que podrían ayudar a entender el funcionamiento de este tipo de empresas, además de realizar entrevistas

a empresarios del sector de San Antonio, contestando nuestras preguntas en base tanto al conocimiento como a sus propias vivencias o experiencia en el rubro.

De las entidades, se recurrió a publicaciones de la Asociación de Empresas Familiares ([www.aef.cl](http://www.aef.cl)) y un asesor en la materia tributaria y otro en materia legal.

Uno de esos expertos, Eduardo Elgueta, director de Astur, entre éstas cuentan la elección de la forma jurídica a considerar; es decir, el tipo de sociedad. También los aspectos sucesorios respecto al traspaso de la empresa a nuevas generaciones. Asimismo, revisar las oportunidades de la Reforma Tributaria, relacionadas, por ejemplo, la nueva propuesta de Hacienda respecto a un Impuesto Sustitutivo al FUT.

De acuerdo a su experiencia, el ejecutivo comenta que "la mayoría de los dueños de empresas familiares locales son reacios a repartir dividendos y, por lo general, buscan financiar las operaciones de sus empresas reinvertiendo las utilidades generadas por sus negocios". Por lo anterior, "la variable impositiva pudiese resultar muy importante a la hora de estructurar sus operaciones", (Elgueta, 2018).

## **Eficiencia y continuidad**

En este contexto, hay dos aspectos a considerar que tienen que ver con la elección del régimen tributario y la constitución de un holding familiar.

Sobre el régimen tributario, actualmente, coexisten dos grandes sistemas en nuestro país: el atribuido y el semi-integrado. Considerando que el primero implica una atribución inmediata de las rentas generadas por la empresa a sus socios finales, independiente a la existencia de retiros efectivos por parte de estos últimos, "éste podría, eventualmente, resultar ineficiente para una empresa familiar, acostumbrada por años a retirar bajos dividendos e invertir gran parte de las utilidades de la empresa en el negocio", (Elgueta, 2018).

Respecto a la constitución de holding familiar, resulta importante recordar que uno de los principales objetivos de las empresas familiares, radica en lograr su continuidad en el tiempo y generar una correcta sucesión familiar en el negocio. Para estos efectos, "se requiere necesariamente que los hijos, nietos u otros parientes se incorporen gradual y ordenadamente a la compañía", enfatiza el ejecutivo, agregando que "de esta forma, poder mantener el espíritu familiar que fundamenta la permanencia y progreso de estas empresas".

Por otra parte, "esta situación incentiva la constitución de sociedades familiares, en donde se consoliden los distintos negocios de las familias y se busque mantener su legado y la generación de nuevos líderes", afirma, comentando que en estas sociedades, "los hijos suelen recibir participaciones societarias bastante restringidas, en donde no pueden vender libremente su participación al mercado, recibiendo muchas veces dividendos limitados por un buen lapso de tiempo". Por lo anterior, "esta situación debiese ser considerada al momento de valorizar su ingreso a la sociedad".

A su vez, en artículo publicado por la AEF (Libro 4, 2017), Carlos Arbesú señala que la empresa familiar es un binomio de realidades (empresa y familia) que precisan ser correctamente armonizadas para servir a su finalidad: la sostenibilidad en la creación de riqueza. Para armonizar adecuadamente la empresa y la familia, se ha de atender primero a la autonomía de cada ámbito de organización. Así, como unánimemente sostienen los expertos, la empresa ha de ser tratada como una empresa y la familia como una familia, y no la empresa como una familia ni la familia como un negocio. Siguiendo esta lógica, la autonomía de gobierno de la empresa se garantiza a través de un buen directorio, mientras que la autonomía de gobierno de la familia se conduce a través del consejo de familia. Tratar justa y diferenciadamente ambas realidades para que funcionen bien y de modo saludable, exige que la empresa y la familia tengan órganos de gobierno diferentes.”

Finalmente, el director de la Escuela de Derecho de la Universidad San Sebastián en Concepción, Carlos Salazar Sazo, señala ““Primero, hay que entender que el concepto de empresa familiar apunta a la propiedad y también a la organización del trabajo o económica de una empresa. No corresponde a una tipificación legal, salvo la MEF, Microempresa Familiar. Luego, es importante señalar que la mayoría, cerca de tres cuartos de las empresas chilenas, son empresas familiares y son las más importantes en generación de empleos. El fenómeno se repite globalmente, con variaciones locales””.

### **3.2.4 HERRAMIENTAS A OCUPAR**

Las herramientas que se llevaran a cabo en la investigación es la revisión de la literatura desde el punto de vista estadístico, como es el análisis de gráficos de barras o lineales, que demuestren el crecimiento exponencial de las empresas familiares (HILL 2007), identificar los factores que pueden incidir en la implementación de traspaso a futuras generaciones (Trevinyo 2010), sus características e importancia con las entidades o personas expertas, a través de visitas para entrevistar. También, para analizar desde el punto de vista tributario, se recurrirá a la revisión de las distintas leyes vigentes que se encuentren en el Marco Legal del país como lo es la Ley de Renta como la Ley de Iva, realización de entrevistas a expertos tributarios a través de cuestionarios acotados y concisos.

Finalmente, para determinar el enfoque COMERCIAL, se realizará la revisión de la literatura con autores relacionado con el tema de las empresas familiares (Gallardo 2010), diversos libros que ahondan en el tema en cuestión, pero lo más importante se adentrara en las unidades o departamentos más importantes de las empresas: Administración, la cual se verá desde el punto de vista del tamaño y estructura y Ventas, cuan rentable es el desempeño

en una empresa familiar. Estos dos puntos son claves, pues permitirán determinar cuan exitosa es el grupo analizado.

## **CAPITULO 4: ANÁLISIS DE RESULTADOS**

### **4.1 Análisis de los resultados a través de entrevistas**

La entrevista es una manera de lograr conocimiento mediante la interacción entre interlocutores, además de formar parte de un método de investigación, ya que genera una relación comunicativa establecida entre entrevistador y entrevistado, proporcionando datos útiles y validos en cuanto a lo que quieren expresar en ideas o emociones (Robson, 2003).

En estas entrevistas, se ocuparán preguntas semiestructuradas ya que son predeterminadas, pero que pueden ser variadas en cuanto al orden y la forma de realizar la pregunta, están preparadas para ser flexibles en cuanto a información y desarrollo. Las respuestas esperadas son abiertas y el entrevistado puede exponer su punto de vista con un margen de flexibilidad.

Hemos seleccionado un grupo de empresarios de la zona para realizar las entrevistas, que nos ayudaran a entender mejor cuan conveniente es la propuesta que nosotros planteamos para lograr la continuidad de la empresa.

# FORMULARIO DE ENTREVISTA DE INVESTIGACIÓN

## APLICADA A EXPERTOS



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

Escuela de Administración y Negocios

Tesis para optar al Grado de Ingeniería  
Comercial

### FORMULARIO DE ENTREVISTA DE INVESTIGACION

#### “CONTINUIDAD COMERCIAL DE LA EMPRESA FAMILIAREN EL RUBRO TRANSPORTES DEL PUERTO DE SAN ANTONIO”

|                            |  |                         |  |
|----------------------------|--|-------------------------|--|
| <b>Nombre Entrevistado</b> |  |                         |  |
| <b>Empresa</b>             |  | <b>Fecha entrevista</b> |  |
| <b>Especialidad/cargo</b>  |  |                         |  |

Esta entrevista busca recopilar información respecto al Continuidad Comercial del Grupo Tobar, cual podría ser el mejor camino para la continuidad y la sucesión

**Pregunta N°1:** Mencione tres factores de éxito de una empresa familiar, ¿Se aplica actualmente?

**Pregunta N°2:** ¿Usted tiene proyectado que el Grupo Tobar trascienda de generación en generación? ¿Cuál considera usted sería el camino?

**Pregunta N°3:** ¿Cómo calificaría el rol que ejerce el recurso humano dentro del Grupo?

**Pregunta N°4:** ¿Usted considera que la reinversión de utilidades generaría resultados positivos o negativos en una empresa familiar? ¿Por qué?

**Pregunta N°5:** ¿Cuál es la visión actual que usted tiene acerca del Grupo? Indique 3 objetivos a corto plazo.

**Pregunta N°6:** En una frase, ¿qué consejo nos daría para hacer buenos negocios con la familia?

# FORMULARIO DE ENTREVISTA DE INVESTIGACIÓN

## APLICADA A EXPERTOS



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

Escuela de Administración y Negocios

Tesis para optar al Grado de Ingeniería  
Comercial

### FORMULARIO DE ENTREVISTA DE INVESTIGACION

**“CONTINUIDAD COMERCIAL DE LA EMPRESA FAMILIAREN EL RUBRO  
TRANSPORTES DEL PUERTO DE SAN ANTONIO”**

|                            |                    |                         |            |
|----------------------------|--------------------|-------------------------|------------|
| <b>Nombre Entrevistado</b> | Jorge Tobar Medina |                         |            |
| <b>Empresa</b>             | Grupo Tobar        | <b>Fecha entrevista</b> | 25-09-2018 |
| <b>Especialidad/cargo</b>  | Gerente General    |                         |            |

Esta entrevista busca recopilar información respecto al Continuidad Comercial del Grupo Tobar, cual podría ser el mejor camino para la continuidad y la sucesión

**Pregunta N°1:** Mencione tres factores de éxito de una empresa familiar, ¿Se aplica actualmente?

R.- Confianza, capacidad comercial y técnica operacional. Si se aplican estos tres factores, es una gran forma de superar las metas que en un principio nos propusimos.

**Pregunta N°2:** ¿Usted tiene proyectado que el Grupo Tobar trascienda de generación en generación? ¿Cuál considera usted sería el camino?

R.- Por supuesto, el camino óptimo a trascender es que administrativamente, la generación actual traslade esas responsabilidades a terceros no familias. La familia debe estar en acciones mayores, en estrategias externas, buscando los grandes negocios, pero las gerencias de las empresas deben pasar a terceros, sin que adentro de estas empresas tengan soldados que vengan de generaciones futuras preparándose y conociendo el camino.

**Pregunta N°3:** ¿Cómo calificaría el rol que ejerce el recurso humano dentro del Grupo?

R.- Sumamente importante en nuestro medio, las empresas que manejan una logística, es una operación nueva en el país en el cual tiene que ser implementada con mucha tecnología. Nuestros colaboradores internos son gente preparada, actualizándose día a día, porque sin ese motor nosotros no llegaríamos a donde queremos estar.

**Pregunta N°4:** ¿Usted considera que la reinversión de utilidades generaría resultados positivos o negativos en una empresa familiar? ¿Por qué?

R.- La reinversión tiene que darse, las empresas familiares llegan a concebir créditos a partir de la cuarta y quinta generación, antes tienen que reinvertir y no lucrar. Caso contrario, los resultados negativos que los libros indican que toda empresa llega a una segunda y nunca a una tercera, esto en nuestra modesta forma de vivir y nuestro pensamiento a futuro que siempre hemos mantenido, lo ubicaban a uno en la época presente.

**Pregunta N°5:** ¿Cuál es la visión actual que usted tiene acerca del Grupo? Indique 3 objetivos a corto plazo.

R.- Somos reconocidos en el puerto de San Antonio.  
- Trascender e ir creciendo internacionalmente.  
- Ubicarnos entre los primeros grupos familiares de Logística dentro de la V Región y asociarnos con gente de empresas internacionales que puedan ayudar a capacitarnos.

**Pregunta N°6:** En una frase, ¿qué consejo nos daría para hacer buenos negocios con la familia?

R.- Prepararse, estudiar, inteligente, más que nada buscar siempre alternativas no solamente en lo personal, sino que alternativas en las metas propuestas. No soy de las personas que se queda estancado, yo soy Ingeniero Civil, pero el valor agregado es el que me ha dado para subsistir. Entonces lo principal es diversificar los negocios dentro del mismo marco y grupo.

# FORMULARIO DE ENTREVISTA DE INVESTIGACIÓN

## APLICADA A EXPERTOS



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

Escuela de Administración y Negocios  
Tesis para optar al Grado de Ingeniería  
Comercial

### FORMULARIO DE ENTREVISTA DE INVESTIGACION

#### “CONTINUIDAD COMERCIAL DE LA EMPRESA FAMILIAREN EL RUBRO TRANSPORTES DEL PUERTO DE SAN ANTONIO”

|                            |                      |                         |            |
|----------------------------|----------------------|-------------------------|------------|
| <b>Nombre Entrevistado</b> | Emiliano Olivares    |                         |            |
| <b>Empresa</b>             | Transportes Olivares | <b>Fecha entrevista</b> | 02-10-2018 |
| <b>Especialidad/cargo</b>  | Gerente General      |                         |            |

Esta entrevista busca recopilar información respecto al Continuidad Comercial del Grupo Tobar, cual podría ser el mejor camino para la continuidad y la sucesión

**Pregunta N°1:** Mencione tres factores de éxito de una empresa familiar, ¿Se aplica actualmente?

R.- Primero, compromiso de las personas que trabajan en el grupo familiar. Segundo, la característica que siempre tiene que haber un líder y tercero, estar siempre dispuesto a escuchar, nunca hacer algo que vaya en contra de ese principio. Eso creo.

**Pregunta N°2:** ¿Usted tiene proyectado que el Grupo Tobar trascienda de generación en generación? ¿Cuál considera usted sería el camino?

R.- Si considero es interesante que sigan los hijos trabajando en el grupo, los sobrinos y todos. Seguir haciendo una gran empresa familiar, pero cuando uno se capacita en seminarios de empresas familiares lo primero que le dicen es que cada persona que quiera dedicarse a trabajar en esto debe cumplir ciertas condiciones. Es importante que las personas se preparen para conseguir lo que quieren hacer y tener esa unión.

**Pregunta N°3:** ¿Cómo calificaría el rol que ejerce el recurso humano dentro del Grupo?

R.- Importantísimo, todos somos empleados desde el dueño hasta la persona que limpia. Debemos tener el mismo nivel de estar conectados con la empresa y saber que este es el futuro de nosotros. Seguir adelante siempre haciendo las cosas bien.

**Pregunta N°4:** ¿Usted considera que la reinversión de utilidades generaría resultados positivos o negativos en una empresa familiar? ¿Por qué?

R.- 100% positivos, porque es la mejor manera y sana de crecer sin estar pagándole intereses a un banco u otra entidad financiera para seguir creciendo, siempre lo hemos hecho así, los dineros de las utilidades los hemos puestos a la empresa.

**Pregunta N°5:** ¿Cuál es la visión actual que usted tiene acerca del Grupo? Indique 3 objetivos a corto plazo.

R.- Grupo consolidado que sigue creciendo anualmente.

- 3 puntos, mejorar la inversión de sistemas, porque como una empresa familiar se lleva mucho por las mismas etapas y no tanto por los planes estratégicos, deberíamos entrar a la fase de conocimientos de desarrollo de sistemas, que nos ubiquen como líderes en algunas áreas, pero nos hace falta reforzar más aun en este punto.

- Y el tercer punto, seguir buscando las cabezas, las personas que están liderando el país, a las federaciones, las cámaras de comercio donde también ya estamos. Hacer más esfuerzos para tener voz y voto en estas condiciones.

**Pregunta N°6:** En una frase, ¿qué consejo nos daría para hacer buenos negocios con la familia?

R.- Si es de la familia es parte del clan, de la compañía y de las cosas que se quieren hacer bien. Si él tiene la firme convicción de mejorar el panorama, será lo mejor que haga para seguir perdurando en el tiempo.

# FORMULARIO DE ENTREVISTA DE INVESTIGACIÓN

## APLICADA A EXPERTOS



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

Escuela de Administración y Negocios  
Tesis para optar al Grado de Ingeniería  
Comercial

### FORMULARIO DE ENTREVISTA DE INVESTIGACION

“CONTINUIDAD COMERCIAL DE LA EMPRESA FAMILIAREN EL RUBRO  
TRANSPORTES DEL PUERTO DE SAN ANTONIO”

|                            |                        |                         |            |
|----------------------------|------------------------|-------------------------|------------|
| <b>Nombre Entrevistado</b> | Guillermo Ramírez      |                         |            |
| <b>Empresa</b>             | Transportes Los Primos | <b>Fecha entrevista</b> | 09-10-2018 |
| <b>Especialidad/cargo</b>  | Gerente General        |                         |            |

Esta entrevista busca recopilar información respecto al Continuidad Comercial del Grupo Tobar, cual podría ser el mejor camino para la continuidad y la sucesión

**Pregunta N°1:** Mencione tres factores de éxito de una empresa familiar, ¿Se aplica actualmente?

R.- - La confianza, la lealtad y la persistencia.  
Si todos estos factores se aplican es por algo que hemos llegado tan lejos en el tiempo.

**Pregunta N°2:** ¿Usted tiene proyectado que el Grupo Tobar trascienda de generación en generación? ¿Cuál considera usted sería el camino?

R.- Si claro, necesito que trascienda porque aquí está mi trabajo y mi familia, esta es mi vocación durante años, incluso estude un poco de Comercio Exterior, ya que tengo una sucursal en Argentina.

**Pregunta N°3:** ¿Cómo calificaría el rol que ejerce el recurso humano dentro del Grupo?

R.- Es importantísimo, porque la empresa depende de las personas que trabajan aquí, es lo más importante, es lo que mueve la empresa.

**Pregunta N°4:** ¿Usted considera que la reinversión de utilidades generaría resultados positivos o negativos en una empresa familiar? ¿Por qué?

R.- Si, debería de aplicarse en todo ámbito, porque le hace bien a la empresa y por último después en el tiempo si inviertes vas a tener más utilidades que si no lo hubieras hecho.

**Pregunta N°5:** ¿Cuál es la visión actual que usted tiene acerca del Grupo? Indique 3 objetivos a corto plazo.

- R.- El grupo está bien y ha ido creciendo en el tiempo, incluso en la temporada baja.
- Seguir creciendo con la cantidad de camiones.
  - Posicionamiento exterior, en este caso en Mendoza.
  - No contraer deuda financiera.

**Pregunta N°6:** En una frase, ¿qué consejo nos daría para hacer buenos negocios con la familia?

R.- Yo creo que no deberíamos estar juntos mejor separados con una pared de concreto. Porque puede mezclarse lo laboral con lo familiar, debería tratarse lo laboral totalmente a parte con lo familiar.

#### **4.1.2 ANÁLISIS RESULTADOS ENCUESTA**

La técnica de la encuesta es ampliamente utilizada como procedimiento de investigación, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz (Casas Anguita J, J R Repullo Labrador y J Dorado Campos, 2003, “La encuesta como técnica de investigación, Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadística de datos”).

Estas encuestas muestran los análisis y las interpretaciones de los resultados derivados de los cuestionarios realizados para la obtención de la información del estudio.

El análisis de estadística descriptiva se elaboró en forma presencial. La tabulación permitió diferenciar varias oportunidades pero serán determinadas adecuadamente en las conclusiones de la investigación.

A continuación se presentan los gráficos con su respectiva interpretación y análisis para cada ítem, las preguntas respondidas por la población encuestada, fueron tomadas en consideración a la dimensión que pertenece.

Los gráficos fueron hechos en tipo pie con tajadas porcentuales de las respuestas para poder tener una visualización más exacta de los resultados buscados en la investigación.

A continuación, se realiza el análisis de los resultados obtenidos con las herramientas de investigación, cuyos datos serán de extrema relevancia para el desarrollo futuro de la propuesta.

## **FORMATO ENCUESTA PRESENCIAL**

Este formato de encuesta será aplicado dentro del Grupo Tobar, el cual tiene como objetivo central conocer el grado de conformidad del grupo con respecto a la continuidad comercial de la empresa familiar en el rubro transportes del puerto de San Antonio.

1. ¿Cómo catalogaría a su Jefe Inmediato?
  - a. Líder.
  - b. Emprendedor.
  - c. Visionario.
  - d. Estratega.
  - e. No aplica.
  
2. ¿Conoce la misión y visión del grupo?
  - a. Si.
  - b. No.
  
3. ¿Conoce usted el objetivo general a cumplir?
  - a. Líder.
  - b. Emprendedor.
  - c. Visionario.
  - d. Estratega.
  - e. No aplica.
  
4. ¿Cuál es el nivel de motivación acerca de su cargo laboral?
  - a. Alto.
  - b. Medio.
  - c. Bajo.

5. ¿Usted está familiarizado con la planeación estratégica?
- a. Si.
  - b. No.
6. ¿Cómo se siente frente a la sucesión de la siguiente generación?
- a. Contento.
  - b. Preocupado.
  - c. Indiferente
  - d. Tranquilo.
  - e. Otros.
7. ¿Cómo percibe la relación entre los familiares del grupo?
- a. Excelente.
  - b. Buena.
  - c. Regular.
  - d. Mala.
8. ¿En qué nivel siente que tiene oportunidades de crecimiento profesional dentro del grupo Tobar?
- a. Bajo.
  - b. Medio.
  - c. Alto.
9. ¿Considera que existen más oportunidades en una empresa que no sea familiar?
- a. Si.
  - b. No.
10. ¿Usted maneja un presupuesto dentro de su departamento?
- a. Si.
  - b. No.
11. ¿Qué le atrae de su cargo actual?
- a. Sueldo.
  - b. Ambiente.
  - c. Estabilidad.
  - d. Actividades.

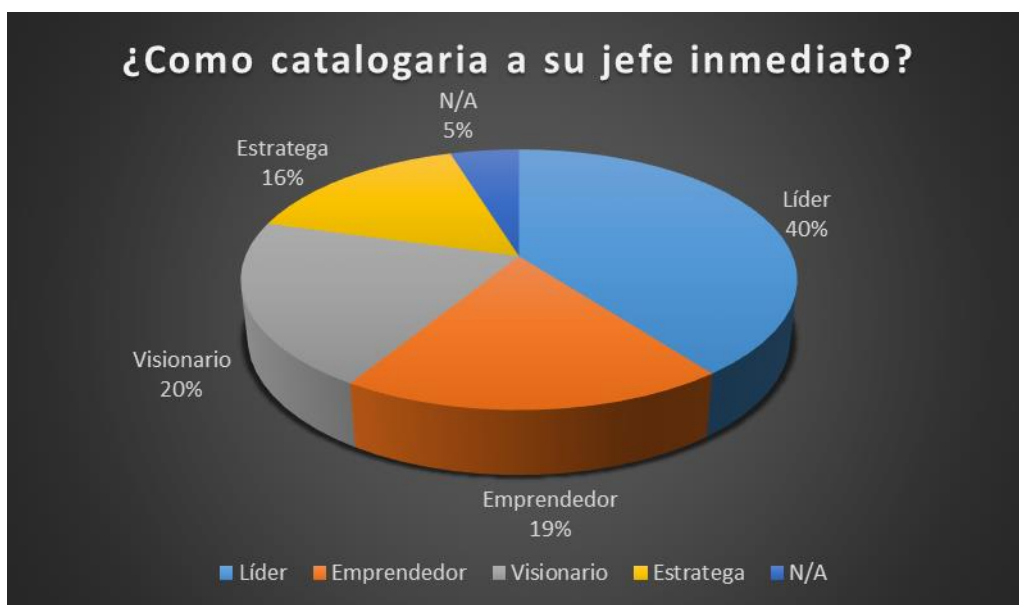
## ENCUESTA GRUPO TOBAR

### 4.2 CLIENTE INTERNO QUE ELABOR EN EL GRUPO.

1.- ¿Cómo catalogaría a su Jefe Inmediato?

| Categoría    | Número de Respuestas | Porcentaje  |
|--------------|----------------------|-------------|
| Líder        | 25                   | 40%         |
| Emprendedor  | 12                   | 19%         |
| Visionario   | 13                   | 21%         |
| Estratega    | 10                   | 16%         |
| N/A          | 3                    | 5%          |
| <b>TOTAL</b> | <b>63</b>            | <b>100%</b> |

**Fuente:** Elaboración propia (2018)



**Fuente:** Elaboración propia (2018)

El jefe inmediato de estas empresas es el empresario individual, existe una tendencia a reconocer como un líder con un 40% al dueño, casi existe un empate entre las categorías de Visionario con un 20% y Emprendedor ubicándose en un 19%, le sigue con el 16% Estratega, sin embargo hay un 5% que lo catalogan de otra forma.

2.- ¿Conoce la misión y la visión del Grupo?

| Tabla 2: Mision y Vision |           |             |
|--------------------------|-----------|-------------|
| SI                       | 49        | 78%         |
| NO                       | 14        | 22%         |
| <b>TOTAL</b>             | <b>63</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Elaboración propia (2018)



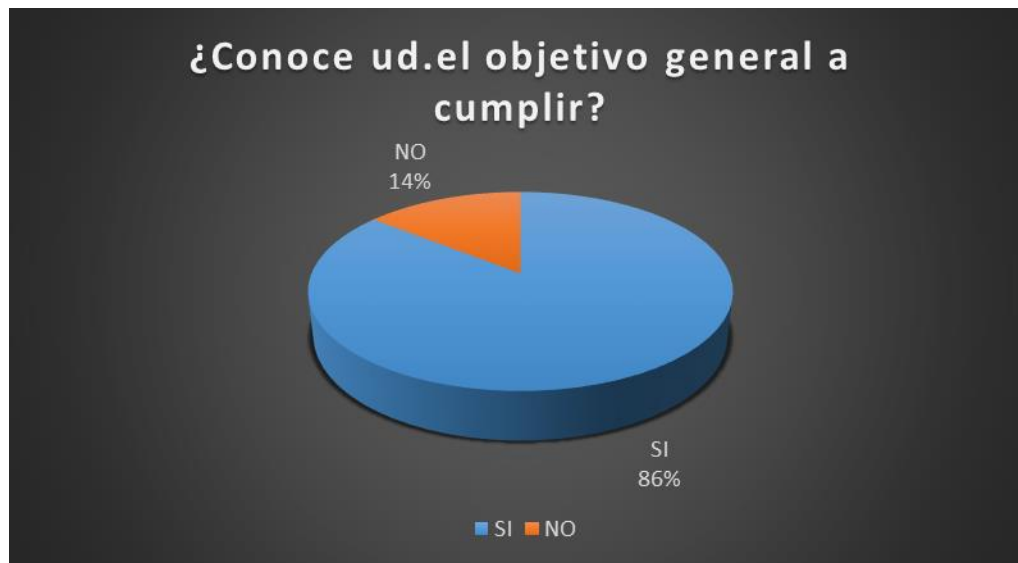
**Fuente:** Elaboración propia (2018)

Existe un masivo 78% de los entrevistados que conocen la misión y visión del Grupo Tobar y un 22% de colaboradores que la desconocen en su totalidad.

3.- ¿Conoce usted el objetivo general a cumplir?

| Tabla 3: Objetivo General |           |             |
|---------------------------|-----------|-------------|
| SI                        | 54        | 86%         |
| NO                        | 9         | 14%         |
| <b>TOTAL</b>              | <b>63</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Elaboración propia (2018)



**Fuente:** Elaboración propia (2018)

Por las políticas de calidad las empresas del Grupo Tobar tienen un objetivo general en cuanto al cumplimiento de la meta de ingresos mensuales. El 86% de los entrevistados dijeron conocer dicho objetivo y el 14% lo desconocen.

4.- ¿Cuál es el nivel de motivación acerca de su cargo laboral?

| <b>Tabla 4: Motivación</b> |           |             |
|----------------------------|-----------|-------------|
| ALTO                       | 34        | 54%         |
| MEDIO                      | 20        | 32%         |
| BAJO                       | 9         | 14%         |
| <b>TOTAL</b>               | <b>63</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Elaboración propia (2018)



**Fuente:** Elaboración propia (2018)

El 54% de los colaboradores afirma que tienen nivel de motivación alto acerca de su cargo laboral, el 32% considera que es medio y el 14% se siente motivado en niveles bajos.

5.- ¿Usted está familiarizado con la Planeación Estratégica?

| Tabla 5: Planeación Estratégica |           |             |
|---------------------------------|-----------|-------------|
| SI                              | 55        | 87%         |
| NO                              | 8         | 13%         |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>63</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Elaboración propia (2018)



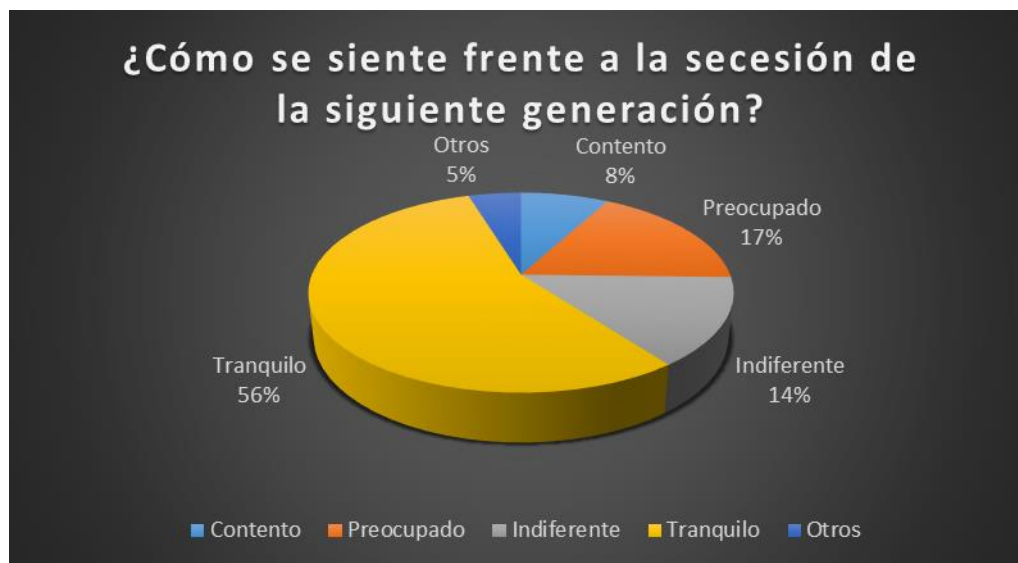
**Fuente:** Elaboración propia (2018)

El 87% de los entrevistados afirman que tienen conocimiento sobre Planeación Estratégica, lo cual es interesante ya que facilitaría la implementación del modelo propuesto, habría que priorizar el aprendizaje del 13% que desconoce de este tema.

6.- ¿Cómo se siente frente a la sucesión de la siguiente generación?

| Tabla 6: Sucesión |           |             |
|-------------------|-----------|-------------|
| Contento          | 5         | 8%          |
| Preocupado        | 11        | 17%         |
| Indiferente       | 9         | 14%         |
| Tranquilo         | 35        | 56%         |
| Otros             | 3         | 5%          |
| <b>TOTAL</b>      | <b>63</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Elaboración propia (2018)



**Fuente:** Elaboración propia (2018)

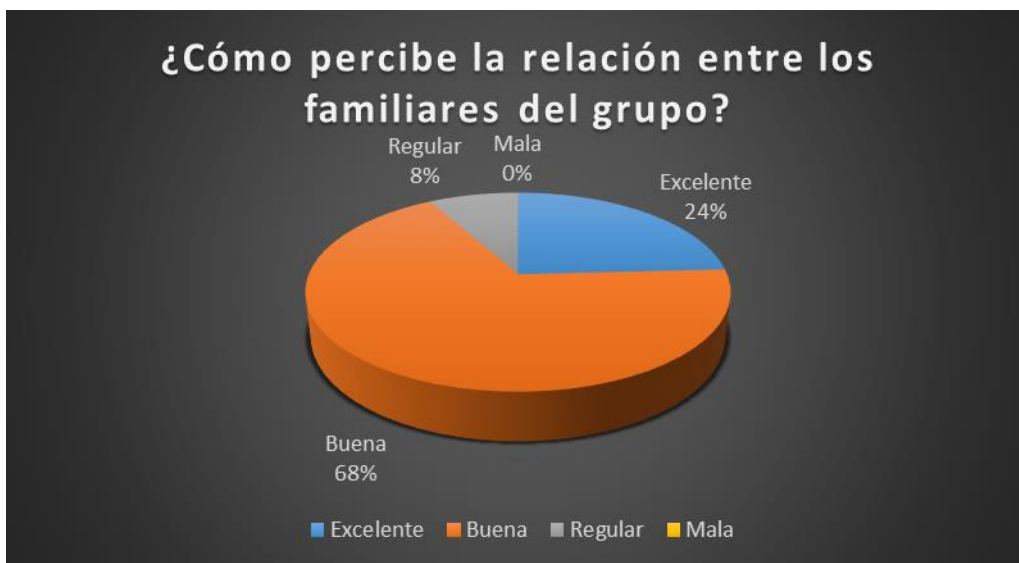
Con respecto a la sucesión a la siguiente generación, el 56% de los empleados se sienten tranquilos frente al traspaso, seguidos por un 17% que se encuentran preocupados, 14% figuran como indiferente y existe 8% que les parece contento. Los resultados son favorables frente a los siguientes familiares que ya están laborando de la segunda generación.

7.- ¿Cómo percibe la relación entre los familiares del grupo?

**Tabla 7: Relación entre Familiares**

|              |           |             |
|--------------|-----------|-------------|
| Excelente    | 15        | 24%         |
| Buena        | 42        | 68%         |
| Regular      | 5         | 8%          |
| Mala         | 0         | 0%          |
| <b>TOTAL</b> | <b>62</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Elaboración propia (2018)



**Fuente:** Elaboración propia (2018)

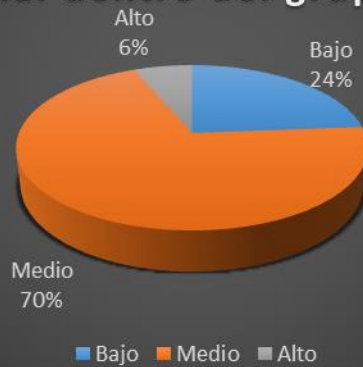
Normalmente las empresas familiares tienen conflictos entre los miembros familiares justamente por trasladar los asuntos internos a la empresa, sin embargo es favorable que un 68% de los trabajadores considere que la relación entre los familiares es buena versus un 0% que la considera mala.

8.- ¿En qué nivel siente que tiene oportunidades de crecimiento profesional dentro del Grupo Tobar?

| Tabla 8: Oportunidades de Crecimiento |           |             |
|---------------------------------------|-----------|-------------|
| Bajo                                  | 15        | 24%         |
| Medio                                 | 44        | 70%         |
| Alto                                  | 4         | 6%          |
| <b>TOTAL</b>                          | <b>63</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Elaboración propia (2018)

## ¿En qué nivel siente que tiene oportunidades de crecimiento profesional dentro del grupo Tobar?



**Fuente:** Elaboración propia (2018)

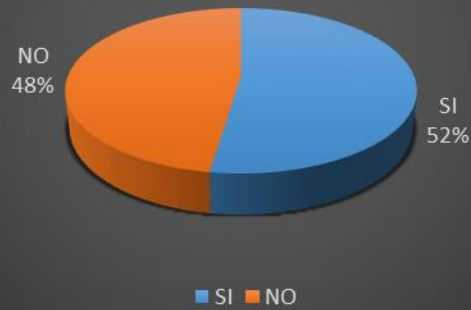
El 70% de los empleados consideran que las oportunidades para crecer profesionalmente dentro del grupo se encuentran en un nivel medio, mientras que el 24% afirman que no existen oportunidades para crecer. El 6% de los entrevistados indican que existen altos niveles de crecimiento.

9.- ¿Considera que existen más oportunidades en una empresa que no sea familiar?

| Tabla 9: Oportunidades |           |             |
|------------------------|-----------|-------------|
| SI                     | 33        | 52%         |
| NO                     | 30        | 48%         |
| <b>TOTAL</b>           | <b>63</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Elaboración propia (2018)

**¿Considera que existe más oportunidades en una empresa que no sea familiar?**



**Fuente:** Elaboración propia (2018)

Los resultados están parcialmente empatados, el 52% de los colaboradores consideran que no existen mejores oportunidades en una empresa no familiar, sin embargo un 48% afirma lo contrario, creen que sí hay más oportunidades.

10.- ¿Usted maneja un presupuesto dentro de su departamento?

| <b>Tabla 10: Presupuestos</b> |           |             |
|-------------------------------|-----------|-------------|
| SI                            | 4         | 6%          |
| NO                            | 59        | 94%         |
| <b>TOTAL</b>                  | <b>63</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Elaboración propia (2018)



**Fuente:** Elaboración propia (2018)

Este resultado, facilita el entendimiento de una situación que ocurre en las empresas familiares en donde no se aplica la herramienta presupuesto. El 94% del personal de las empresas entrevistadas no maneja presupuesto versus un 6% que dice sí utilizar esta herramienta.

11.- ¿Qué le atrae de su cargo actual?

**Tabla 11: Atracción cargo actual**

|              |           |             |
|--------------|-----------|-------------|
| Sueldo       | 15        | 24%         |
| Ambiente     | 21        |             |
| Estabilidad  | 15        |             |
| Actividades  | 12        | 19%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>63</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Elaboración propia (2018)



**Fuente:** Elaboración propia (2018)

Es interesante analizar que el 33% de los trabajadores afirma que el ambiente laboral le gusta, el existe una un porcentaje compartido entre la estabilidad y el sueldo con un 24%, que nos indica que están conformes, y un poco más abajo se encuentra las actividades que realizan 19%. Esto nos indica que están en un ambiente grato desarrollándose día a día.

### 4.3 CONCLUSIONES A ENTREVISTAS

Los resultados obtenidos se muestran en porcentajes elevados que los colaboradores si conocen la misión, visión, objetivo y los lineamientos a seguir del Grupo Tobar. Es decir, que si existe una tendencia a predominar sobre los planteamientos que se fijen y que perduren en el futuro. Con respecto a las oportunidades, existe una opinión general marcada sobre los beneficios o aspiraciones que se pueden conseguir en una empresa no familiar con respecto a la familiar.

Los niveles de motivación son altos, las personas hasta esta etapa se encuentran satisfechas así que la categoría no es un obstáculo para introducir un modelo que ayude y permita el mejoramiento de estos niveles.

En otro punto importante es que los colaboradores consideran que la relación entre los familiares es buena y se sienten tranquilos frente a la sucesión a la siguiente generación, para que pueda perdurar en el tiempo.

En análisis a los colaboradores, les gusta el ambiente en que se desarrollan, se consideran con una ventaja y conexión al conocimiento, por la experiencia que están adquiriendo dentro del Grupo Tobar, además de generar gustos en las actividades de los cargos también ofrecen sueldos acordes al mercado. Una ventaja de introducir los planes de carrera es que las capacitaciones tendrán acceso a remuneraciones generadas por un crecimiento profesional.

Definitivamente dentro del modelo de dirección que se propone, es necesario que exista una cultura de presupuesto dentro del Grupo Tobar, ya en este momento no la hay. Esta situación está ligada a la falta de sistemas integrados para compartir información entre empresas, la utilización de un plan de cuentas generalizado y centros de costos por unidades de servicio.

## **CAPÍTULO 5:**

### **5.1 CONCLUSIONES**

Dando una visión general a las empresas familiares, queda comprobado que los miembros del grupo familiar ocupan cargos muy importantes dentro de la organización, y estos a la vez deben estar muy ligados a los objetivos que comparte la empresa, por otro lado,

la toma de decisión generalmente es de forma interna, lo cual muchas veces es una desventaja para estas, ya que ciertas decisiones necesitan de un análisis más objetivo. Para que las empresas familiares puedan obtener ventajas competitivas deben tener una buena capacitación de los miembros de la familia, además compartir y demostrar estos valores a los clientes internos y externos.

Las empresas familiares en general están incentivadas a realizar acciones en torno a un objetivo en común, y no están incentivadas a comportamientos oportunistas, ya que todos quieren obtener un beneficio en común, por ende es esencial realizar una preparación de la sucesión y transmitir las ideas del fundador, así los conflictos de poder serán nulos y a un largo plazo podrán alcanzar grandes logros; como por ejemplo mantenerse en el tiempo, buscar la expansión del negocio, aumentar sus resultados dentro del mercado.

Se puede afirmar que el éxito en la supervivencia de las empresas familiares depende esencialmente de la profesionalización de sus miembros (sucesores), de la atribución correcta de las responsabilidades entre los miembros de la familia, de saber diseñar eficazmente las etapas de transición generacional, específicamente en la fase crítica correspondiente a la sucesión, y de saber acotar adecuadamente sus efectos fiscales. Por otra parte, la selección de personal en la empresa familiar es un tema sumamente delicado, ya que hay que elegir entre personas muy preparadas que proceden del mercado laboral y miembros de la familia que se tienen que ir incorporando. Para las grandes y medianas, la existencia de un directorio familiar asesorado por expertos externos puede ayudar a diseñar la estrategia del grupo, así como la toma de decisiones sobre los temas más importantes, como la selección de personal y de los miembros de la familia para puestos directivos, requisitos que deben cumplir, planificación de futuras sucesiones.

Durante esta investigación se puede concluir que las empresas familiares de la ciudad de San Antonio mantienen una tendencia marcada con niveles altos a medios de motivación y una perspectiva de crecimiento profesional medio a bajo en comparación con empresas multinacionales o exitosas dentro del ámbito familiar. Las personas que laboran en empresas familiares se sienten satisfechas por el ambiente en que realizan sus actividades en sus cargos más que por la remuneración que esta un % inferior. Una de las características de la empresa familiar es que generalmente es iniciativa del empleado solicitar ascensos de sueldo y las capacitaciones dentro de la organización, no lo hacen los directivos como sí se aplica en otras empresas de carácter no familiar.

Es importante mencionar que este comportamiento se refleja en las empresas familiares de cualquier tamaño, ya que normalmente los miembros familiares no planifican la sucesión y las contrataciones de empleos se apoyan más en el vínculo emocional con la persona que en sus competencias, habilidades y formación profesional. La mayoría de los conflictos entre familiares se generan por la falta de comunicación y delimitación de funciones entre sus miembros de la familia. Las empresas de familia coinciden en que un factor de éxito es incorporar una visión estratégica, tienen establecidas la misión y visión, además trabajan bajo objetivos y metas específicos. Sin embargo este punto se debe reforzar con los informes en detalle del resultado de los indicadores, este punto es muy importante si se quiere perdurar en el tiempo, porque en muchos casos se cumple, pero no se analiza.

Los empresarios familiares coinciden que los factores principales para garantizar la continuidad del negocio son la aplicación de nuevas tecnologías, la reinversión, la formación profesional de los sucesores, determinar de manera clara y viable la Propuesta de Valor que incluye una relación sólida entre proveedores, alianzas y clientes junto con la definición de una estrategia marcada que marque la diferencia entre sus competidores.

El Grupo Tobar se encuentra administrado por la primera generación, ha consolidado la oferta de un servicio integral con la infraestructura propia y capacidad administrativa para su ejecución en el rubro del transporte. Ha demostrado sus bases ordenadas en cuanto a la delimitación de funciones, organigramas, procedimientos, indicadores, controles y demás normativa que los sistemas de Gestión de Calidad vigentes monitorean. Con respecto a las políticas Familiares dentro del Protocolo, el Grupo no tiene cimientos, por lo tanto su incorporación debe ser inmediata para dar un soporte eficaz a la unidad Familia y cualquier gestión de negocios que se requiera implementar a futuro.

Las cifras financieras muestran una relativa estabilidad en las cuentas más importantes y el crecimiento en la adquisición de activos es considerable. Por lo tanto es completamente admisible la implementación del modelo planteado en cuanto a la sucesión, puesto que busca concentrarse en aquellos objetivos factibles de lograr que por el momento no están establecidos menos difundidos y que puedan provocar un desmedro de la empresa familiar.

La esencia de la Sucesión es identificar de manera sistemáticas los obstáculos del futuro y obtener el máximo provecho de las oportunidades con la finalidad que las decisiones que se tomen por los sucesores sean las más acertadas. Esta investigación determinó la situación actual de las empresas familiares y se confirmó que el Grupo Tobar no está exento de las falencias en cuanto a la sucesión Se realizó una especie de radiografía del negocio de servicio de transportes del Puerto de San Antonio y se propuso una serie de estrategias que llevarán a fin de cuentas a lograr el objetivo principal que es trascender en generaciones posteriores.

## 5.2 RECOMENDACIONES

Parte fundamental en los planes de la continuidad comercial de la empresa familiar en el rubro transporte del puerto de San Antonio, es un adecuado proceso de sucesión, ya que este proceso cobra gran relevancia, porque además de garantizar la continuidad del negocio en el futuro, también se tiene que tomar en cuenta las relaciones de segunda generación.

Este proceso de continuidad comercial debe buscar la permanencia, la continuidad de la empresa a través del tiempo, el crecimiento y la marcha del negocio, sin que este afecte los otros factores que se ven inmersos en una empresa familiar, como lo es la propiedad, la empresa y la familia.

El propósito de esta recomendación es posibilitar el desarrollo de Grupo Tobar, es por ello, que se hace necesario la creación de una herramienta que pueda llevar a cabo un proceso de sucesión objetivo, esto debido a que al realizar el estudio de investigación, se evidenció que dentro de esta del Grupo Tobar, no se encuentra previsto un proceso planificado y esto puede provocar que los cambios generacionales no se den de forma adecuado, lo cual puede representar el fin de esta empresa.

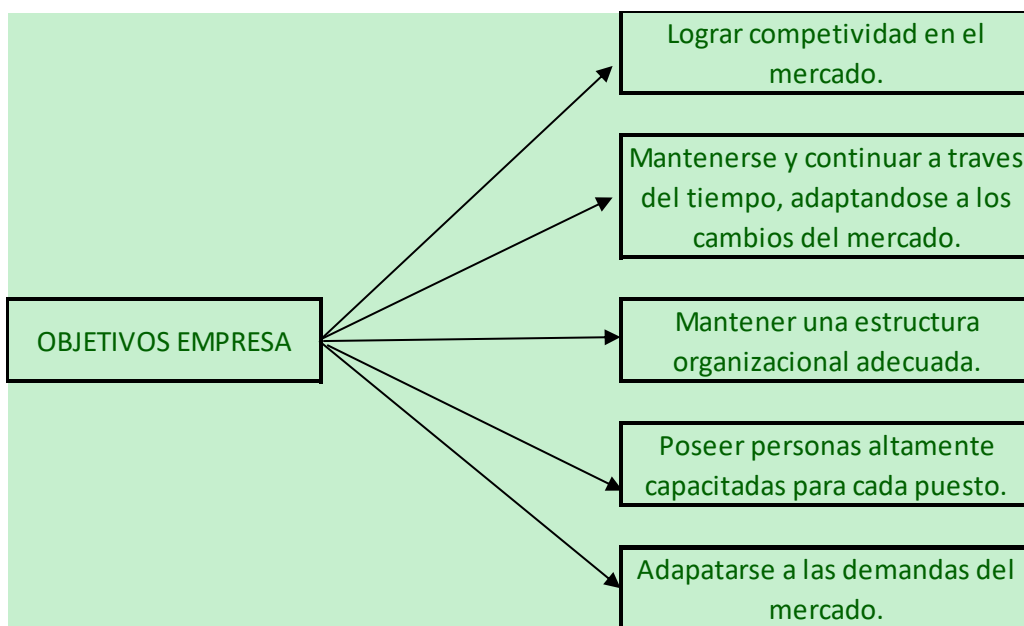
Aunque todas las empresas se enfrentan al proceso de sucesión, las empresas familiares se ven más afectadas por esto, ya que muchas veces no saben en qué momento debe hacerse. La mayoría de empresas familiares se tienen que enfrentar a la sucesión, cuando su propietario o fundador muere, lo cual se torna difícil e incluso no se realiza dicho proceso de la manera correcta. Es por ello, que es recomendable que desde el inicio de la creación de la empresa familiar, se creen los protocolos necesarios para el proceso de continuidad comercial mediante la sucesión, así como los órganos de gobierno que a lo largo

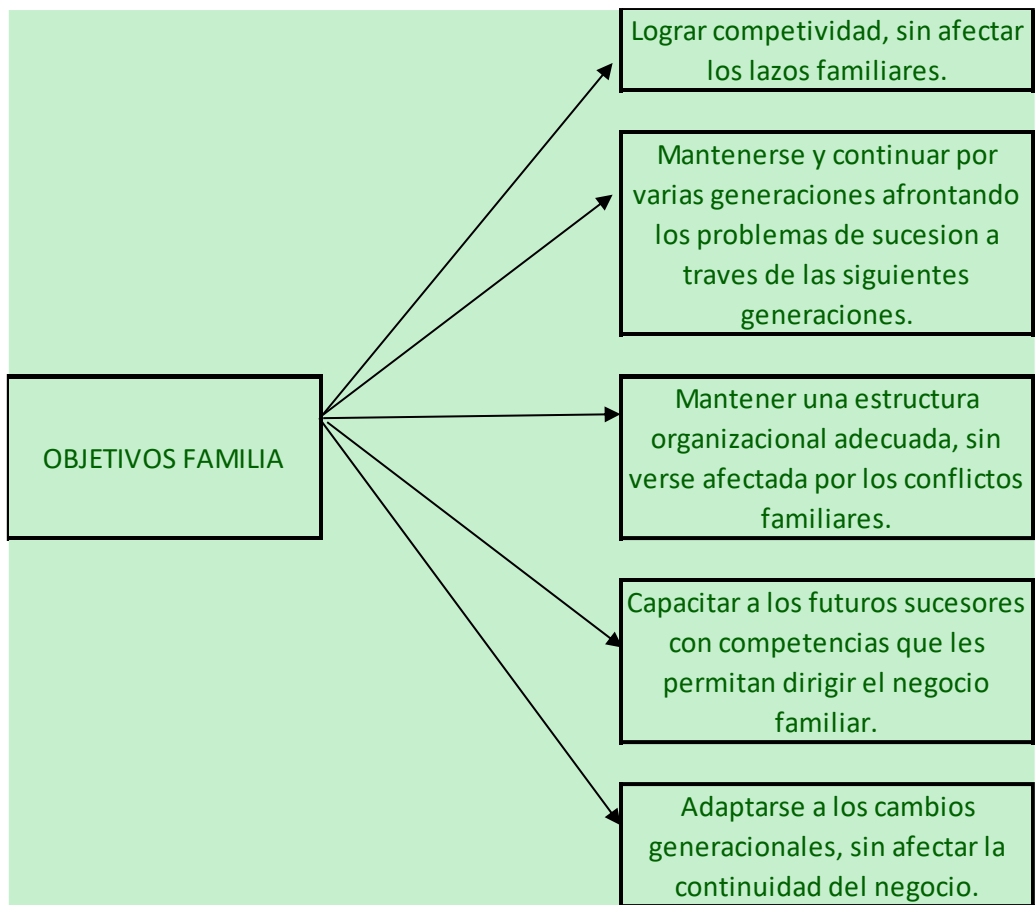
de la vida de la empresa familiar, quienes serán responsables de los procesos de sucesión que ayuden a la continuidad del negocio.

De acuerdo al trabajo de investigación AL Grupo Tobar, como resultado se plantean las siguientes recomendaciones:

1. Esquema societario en donde se consolida el grupo tobar en conjunto.(Tabla n°8)
2. Consolidación de la Imagen del Grupo Tobar mediante el desarrollo de una Estrategia Comunicación Interna y Externa.
3. Determinación de los objetivos Empresa – Familia. (Tabla n°9)
4. Fidelización del Recurso Humano interno mediante planes de carreras y crecimiento profesional y una campaña para promover una cultura organizacional en el tiempo.
5. Incorporación de los principios del Protocolo familiar, por la vía contractual fundador, sucesores y miembros familiares delimitarán sus funciones, elaboración de políticas, decisiones y visión a largo plazo.

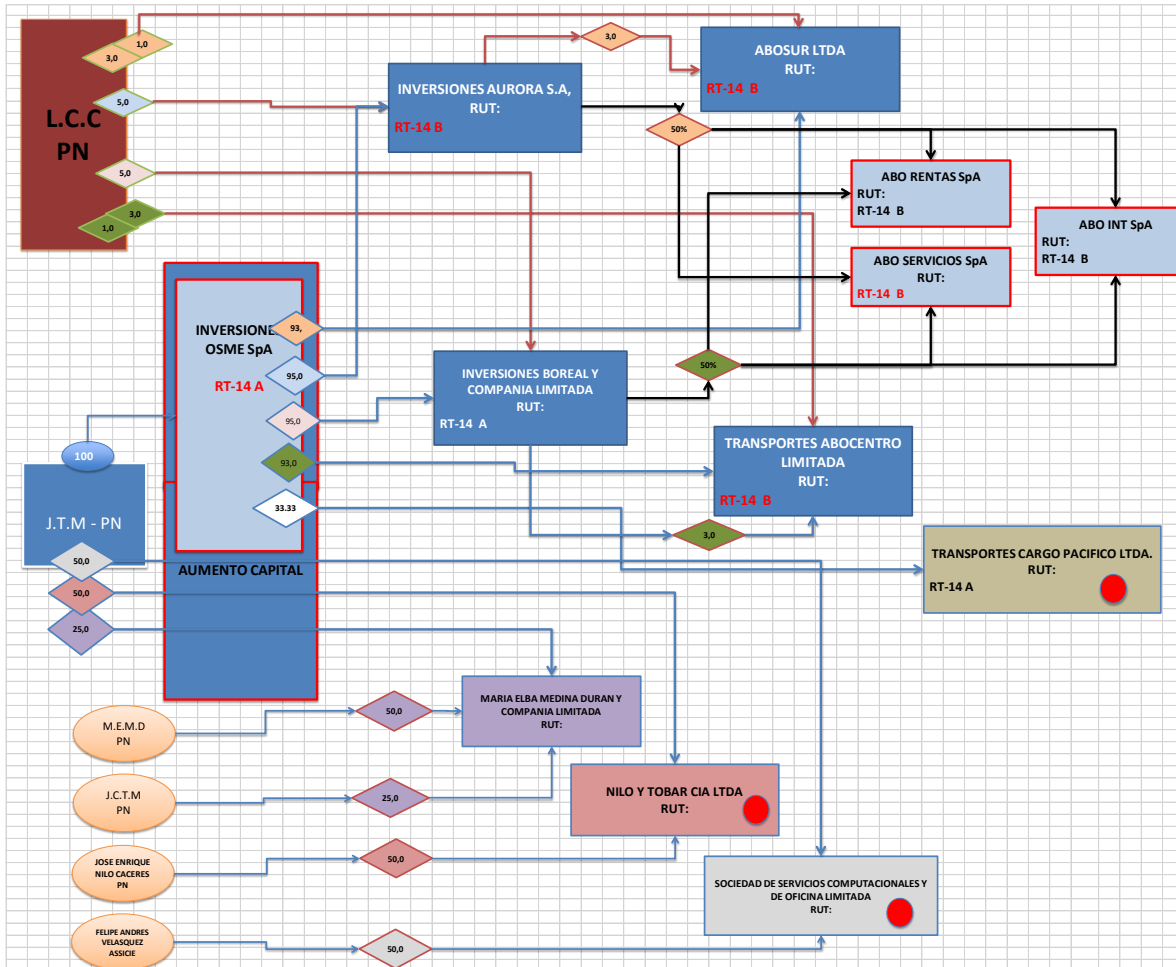
**Tabla N° 9: Objetivos Empresa - Familia.**





**Fuente:** Elaboración propia (2018)

**Tabla N° 8: Nuevo Esquema Grupo Tobar.**



**Fuente:** Elaboración propia (2018)

## BIBLIOGRAFÍA

- Ley Impuesto a La Renta 2018.
- Código Civil 2018.
- Martínez, J., Stöhr, B., Quiroga, B. 2007. “Propiedad familiar y rendimiento de la empresa: Evidencia de empresas públicas en Chile”.
- Radiografía de empresas familiares en Chile”, realizado por el Comité de Políticas Públicas de la Universidad del Desarrollo (U.D.D., Marzo 2014).
- Sucesión y su relación con endeudamiento y desempeño en empresas familiares, Universidad de Las Américas en México (U.D.L.A), Marzo 2016.
- Fernanda Hurtado, Mitos Y Realidades De Las Empresas Familiares En Chile 2018, Gerente General AEF.
- Edición impresa del Diario La Tercera, 3 de mayo de 2014.
- Eduardo Elgueta, Director Astur 2018.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M.P. (2010) Metodología de la Investigación (5ª Ed.). México: McGraw Hill Educación).
- Publicaciones A.E.F. (Asociación de Empresas Familiares).
- Servicios De Impuestos Internos.
- Treviño, R, 2010, “Empresas Familiares, Visión latinoamericana, estructura, gestión, crecimientos y continuidad.
- Hill, P (2017), “De empresa Familiar a Familia Empresaria”.
- Martínez J, (2006), “Dirección de Empresas Familiares, reto al destino”.
- Barry, B. (1978), “Una empresa que en la práctica, es controlada por los miembros de una familia”.

- Belausteguigoitia (2004), “Una empresa familiar es una organización controlada y operada por los miembros de una familia”.
- Church, R. (1996), “Firma en el cual el fundador y sus herederos han contratado a gestores asalariados”.
- Davis (1989), “La interacción entre empresa y familia establece el carácter básico de estas organizaciones”.
- Ward y Aronoff (1996), “Una empresa familiar es aquella cuyo control financiero está en manos de uno o más miembros de una familia”.
- Ward (1994), “Una organización que pasara a la siguiente generación para su dirección y control”.
- Instituto Nacional De Estadísticas.
- Ministerio De Economía.
- "Dirección de empresas Familiares", Martínez, Jon (2006).