

Caracterización de la pequeña y mediana empresa familiar en El Salvador

Por: Edwin Flores

Jefe del Departamento de Administración de Empresas, UCA
Master en Administración de Empresas



Resumen

Las empresas salvadoreñas, así como en cualquier otro país, son concebidas desde una idea personal pero constituidas desde el interior de una organización familiar. El origen y gestión de éstas es un objeto de estudio importante, debido a su contribución sustancial a la generación de empleo y al Producto Interno Bruto (PIB) de cada país. En El Salvador poco se ha estudiado hasta hoy con la rigurosidad científica que demanda la complejidad del tema, no solo por la falta de interés académica, sino también por el difícil acceso a la información de este conglomerado de empresas. Este artículo presenta un estudio realizado en San Salvador con una muestra de 115 empresas familiares donde se devela las principales características que describen a las empresas familiares y abordando el liderazgo generacional, la inclusión de la mujer en la conducción de la empresa, estructura de gobierno en la empresa familiar, transferencia generacional y gestión del conflicto.

Fundamentos teóricos

Las empresas familiares surgen a partir de iniciativas de emprendimientos, con la finalidad de cubrir necesidades propias de la familia, o bien para desarrollar ideas que generen satisfacción económica y reconocimiento social ante sus logros. La importancia que tienen las empresas familiares, en la dinámica económica en todo el mundo, ha hecho que el sector académico y profesional oriente sus esfuerzos por conocer aún más acerca de este tipo de negocios (Chrisman et.al., 2005).

Lo cierto es que "muchas de las grandes empresas familiares nacieron bajo el techo de un garaje, empleando al primo cercano, al hijo mayor o a la esposa, o al miembro familiar más dispuesto a compartir el sueño" (Soler et.al., 2011), llegándose a constituir parte del tejido empresarial de los países (Gallo et.al., 1998) donde nacen,

crecen y se desarrollan. Sin embargo, la falta de experiencia en el traslado de mando ha repercutido de tal forma que únicamente el 20% de las empresas sobreviven a la segunda generación y únicamente cerca del 10% llega a la tercera generación (Ward, 1988).

A pesar de las características especiales que tiene la empresa familiar en El Salvador, no se desvincula mucho de los modelos preconcebidos bajo los cuales se administran este tipo de organizaciones, puesto que mantiene el mismo principio que se explica a partir del modelo de los "tres círculos" de la empresa familiar (Tagiuri et.al., 1996). Éste explica que a través de sistemas sobrepuestos, muestran la relación que existe entre familia-propiedad-empresa. La conjunción de los tres círculos será más susceptible de generar conflictos entre los miembros de la familia, dada la combinación de emociones de parentesco y las decisiones estratégicas del negocio (Martin et.al., 2012).

"Que no sean los conceptos los que convoquen a la realidad, sino la realidad la que busque a los conceptos; que no sean las teorías que definan los problemas de nuestra situación, sino que sean esos problemas los que reclamen y, por así decirlo, elijan su propia teorización. Se trata, en otras palabras, de cambiar nuestro tradicional idealismo metodológico en un realismo crítico"

Ignacio Martín Baró S.J.

Esta dinámica supone un permanente desafío para la familia que inevitablemente debe enfrentar a diario; por lo que la apuesta no se encuentra en evitar el conflicto, sino más bien en tener las habilidades suficientes para enfrentarlo, resolverlo y salir fortalecido del mismo. Estrategias clave que se han estudiado previamente para la resolución del conflicto son la colaboración, la toma de acuerdos y el compromiso (Sorenson, 1999), considerándose piezas fundamentales para enfrentar las diferencias entre la familia empresaria. La vinculación de variables endógenas a la relación familia-propiedad-empresa, genera un complejo sistema de gestión. Además, la complejidad se extiende de acuerdo al número de familiares que integran o forman parte de la empresa, guarda una estrecha relación con sus ciclos de vida, el diferencial de los roles que desempeñan en la organización y los intereses que lo mueven a formar parte de ella (Sandig et al., 2009). A pesar de ello, la empresa familiar es capaz de obtener resultados económicos positivos o negativos para la organización, genera intangibles capaces de producir innovación y hacer frente a los cambios que se producen en el entorno de los negocios (Claver et al., 2015)

Sin embargo, no están exentos de problemas relacionados a los conflictos que puedan derivarse en esta dinámica interna. Resultados previos a este estudio (Cabrera et al., 2014) demostraron que existe una relación inversamente proporcional entre rentabilidad y conflicto. Al margen de las mediciones estadísticas que de ellas se desprenden, lo cierto es que ante un incremento en el conflicto de la empresa, existe una disminución sustancial en la rentabilidad sobre la inversión.

Es claro que la gestión de la empresa familiar, indudablemente, es mucho más complicado que gestionar una corporación. Sin embargo, este tipo de organizaciones han creado los espacios para dirimir las diferencias a través de lo que se conoce como "Consejo de Familia" abordando temas como los valores en los que se basa la familia (Ramón, 2005) hasta las diferencias que puedan surgir en la toma de decisiones al interior de la empresa. Este espacio de discusión facilita la compatibilidad entre los actores así como también se establecen los derechos y responsabilidades de los miembros sean éstos activos o pasivos. Al establecerse como una instancia decisoria, permite establecer políticas y normas que regulan el comportamiento y facilitan el proceso de decisión y que luego se refleja en lo que se conoce como "protocolo".

Hacer crecer una empresa requiere no solo de un alto espíritu emprendedor, sino también de un conjunto de habilidades y destrezas puestas al servicio de la gestión. En este campo, los métodos instintivos para administrar un negocio no son

válidos y muy por el contrario son contraproducentes en el corto, mediano y largo plazo. Gestionar una empresa demanda un nivel de competencia superior basado en la planificación, organización, dirección y control del negocio, lo que en el calor de los administradores llamamos el proceso administrativo.

El mundo cambiante en el que viven las empresas demanda habilidades gerenciales como la planificación para la toma de decisiones estratégicas. Sin embargo, a pesar que los empresarios lo consideran de vital importancia, la valoración sobre este tipo de instrumento está caracterizado como algo muy complejo para ser administrado por el propietario o fundador del negocio (Nordqvist et al., 2010). Lo anterior no exime al empresario de mantener un staff profesional capaz de enfrentar los retos del futuro y preparar el cambio generacional necesario, muchas veces limitado por la resistencia del fundador a abandonar la empresa que él ha creado.

Visto desde una perspectiva más cercana a la realidad salvadoreña respecto a la economía global, las empresas deben profundizar su esfuerzo por construir competencias capaces de crear una cultura de calidad, innovación y desarrollo tecnológico, de tal manera que le permita mantenerse presente en el concierto competitivo de las naciones.

Contexto salvadoreño de la empresa familiar

Las condiciones de precariedad laboral en El Salvador son fiel reflejo de las condiciones de desigualdad y detonantes de pobreza y exclusión (FLACSO, 2010), provocando graves problemas estructurales y abriendo la brecha entre ricos y pobres. Esta problemática es multicausal y multisectorial, donde los actores claves de esta dinámica surgen precisamente en el seno de la empresa y el Estado. Respecto al primero la responsabilidad recae en ella en cuanto no ha sido capaz de tener un protagonismo importante en el desarrollo de la economía, por el contrario, cada vez más se hace evidente la evasión y elusión de los tributos fiscales (Departamento de Economía, 2016) alcanzando niveles escandalosos¹.

Respecto al tejido empresarial salvadoreño, el último censo realizado por la Dirección General de Estadísticas y Censos (Dirección General de Estadística y Censos, 2012), reportó la existencia de 161,934 unidades económicas, de las cuales el 96.1% están constituidas como microempresas y cerca del 68% generando empleo para las mujeres. Mientras que en la pequeña y mediana empresa únicamente alcanza una participación del 16.7%, del total empleada de esta fuerza laboral.

¹ Según el informe del Departamento de Economía de la UCA, en el año 2015 la evasión y elusión fiscal asciende a US\$1,500 millones de dólares.

El papel de la mujer en la empresa familiar ha sido determinante para su continuidad (Ceja, 2008) y, desde la perspectiva del empleo, su participación ha aumentado en los últimos 20 años (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, UNICEF, 2015). Sin embargo, en El Salvador las relaciones de poder en el seno familiar limita y frustra el desarrollo de la mujer, llegando a convertirse incluso en una especie de cárcel (Martín-Baró, 1988), presumiblemente dominado bajo los constructos sociales sobre el derecho y propiedad del hombre generador de bienes y al cuidado materno de la mujer.

Este síntoma perverso de dominio en las relaciones familiares se observa en el tejido empresarial, donde la participación de la mujer en la empresa pequeña y mediana es cada vez menor, generalmente asumiendo un rol materno al cuidado de los hijos para su educación, crecimiento y desarrollo en el futuro, en contraposición de sus propios intereses como individuo.

Este fenómeno expresado en términos de equidad salarial se ve reflejado en una brecha de un 20% a favor de los hombres, y a medida que los años de estudio se amplían, la brecha se disminuye hasta un 15%. Además, en cuanto a la participación de la mujer en el mercado de trabajo, persiste la tendencia que la mujer tiene mayor acceso al sector terciario y el sector informal. Como evidencia se muestra que para el año 2011 la tasa de participación laboral específica de la mujer fue del 47% respecto a un 81% para los hombres (ISDEMU, 2013).

Velar por la situación de la mujer en cuanto a sus derechos y acceso equitativo de oportunidades (ISDEMU, 2013) es fundamental para el desarrollo del país y en materia de su participación en el campo de la gestión y dirección de empresas es urgente implementar la normativa vigente sobre promoción de la micro y pequeña empresa, por su connotación y especial apoyo a la mujer en El Salvador (Asamblea Legislativa, Gobierno de El Salvador, 2014).

En el ámbito empresarial, el rol que juega la mujer en los cargos de dirección de la empresa familiar es importante e incluso determinante para su continuidad. Sin embargo, se reconoce que no existen estudios que identifiquen con claridad el aporte y la participación que tiene la mujer al interior de la empresa, especialmente para América Latina (Vergara et al., 2011). Seguramente por considerar que son pocas las mujeres que están al frente en la toma de decisiones de una empresa.

Así también el estudio de la empresa familiar en El Salvador es incipiente y únicamente se circunscribe a trabajos puramente exploratorios y monográficos, que refieren a describir prácticas de gestión y en la mayoría de los casos de forma anecdótica. Es por ello que en la consulta hecha a empresas salvadoreñas sobre temas como sucesión, protocolo

y consejo de familia, manifiestan su desconocimiento. A partir de esta información, se puede intuir que existe poca cultura de gestión empresarial enfocado a la relación familia-empresa-propiedad.

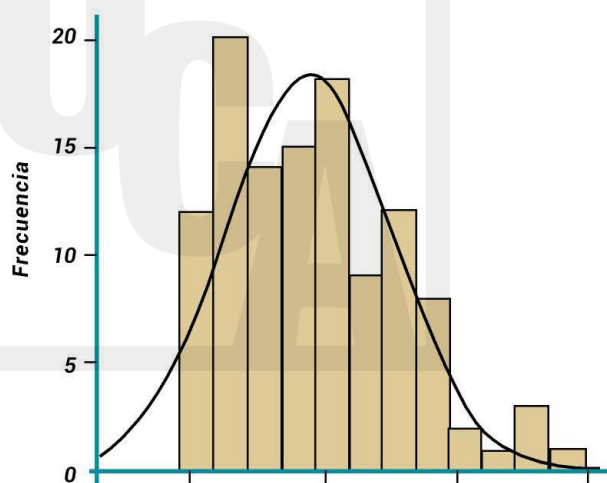
El estudio realizado

El estudio que ahora se presenta tiene por objeto mostrar los resultados más generales que describen la situación de la pequeña y mediana empresa familiar de los sectores más representativos de la economía salvadoreña². El estudio se realizó a través de un cuestionario dirigido a 115 propietarios de empresas familiares en el área metropolitana de San Salvador, durante el período comprendido entre octubre 2014 y mayo 2015. El muestreo utilizado en esta investigación fue de tipo no probabilístico, seleccionando las empresas de forma aleatoria simple de los municipios de San Salvador, Santa Tecla, Antiguo Cuscatlán, Soyapango, entre los más representativos.

Las variables utilizadas identifican las prácticas de gestión en el campo de la empresa familiar, entre las que se encuentran a. Liderazgo generacional; b. Género al mando de la organización; c. Motivaciones para formar parte de una empresa; d. Profesionalización; e. Gobernanza en la empresa familiar; f. Transferencia generacional; e. Protocolo en la empresa familiar y f. Gestión del conflicto familiar.

Una primera caracterización general que se obtienen de este estudio muestra que las empresas entrevistadas tienen pocos años de operación. La media de la muestra es de 18 años y una desviación típica de 12 años según lo muestra el siguiente gráfico:

Gráfico 1. Distribución normal años de vida de empresas familiares



2. Año de inicio de operaciones (inscrito o no como contribuyente)

² Se consideran como más representativos de la economía salvadoreña los sectores comercio, industria y servicios según la clasificación realizada por la DIGESTYC ("Directorio de Unidades Económicas 2011-2012"), sobre la base del número de establecimientos y personal ocupado.

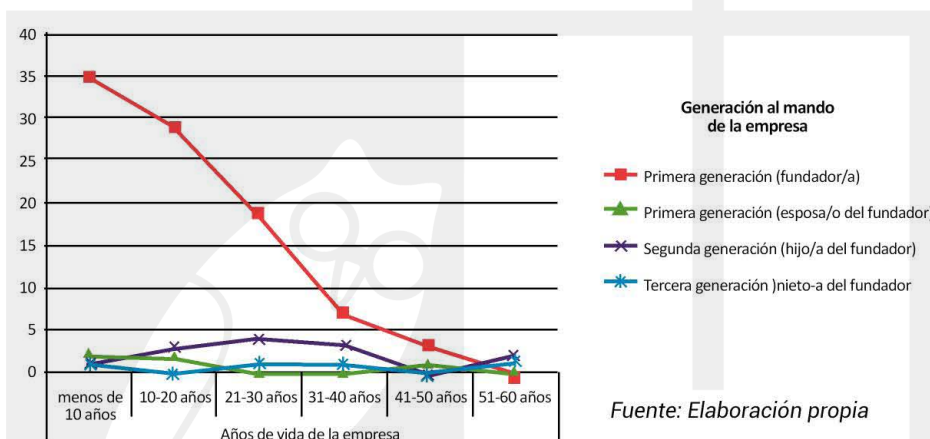
Los datos indican que un 63% de la muestra se encuentra por debajo de los 20 años de existencia, representado por 73 empresas de un total de 115. El 20.9% de las empresas tienen entre 21 y 30 años de existencia y 18 empresas (15.7%) tienen más de 30 años de operación.

Esta caracterización indica que las empresas familiares pequeñas y medianas son relativamente jóvenes, respecto al total de empresas. La continuidad en el análisis a través del tiempo podrá reflejar qué ha sucedido con ellas, para confirmar

las hipótesis sobre la continuidad de una generación a otra.

Los resultados, obtenidos en la evaluación del liderazgo generacional, reflejan que el 85.2% de las empresas familiares son dirigidas por la primera generación, es decir aquellas personas que fundaron la empresa. El 11.3% lo dirige la segunda generación (hijos/hijas de fundadores) y solo el 3.5% lo dirige la tercera generación (nietos/nietas de los fundadores).

Gráfico 2. Generación al mando según los años de vida de la empresa



Como el tejido empresarial que lo sustenta es joven, los datos son consistentes con los años que tienen de existir. En los primeros años de vida de la empresa, la primera generación alcanza a cubrir más del 80% de la muestra, en las cuales en muchos casos son de reciente creación. El género de quien dirige la organización en un 77.4% es hombre en la primera generación, manteniéndose la misma composición en la segunda y tercera generación a lo largo de los años de la empresa. Por su parte, la mujer tiene una participación en la conducción de la empresa en un 22.6%, resultado que evidencia una clara exclusión de la mujer en la toma de decisiones en este sector empresarial.

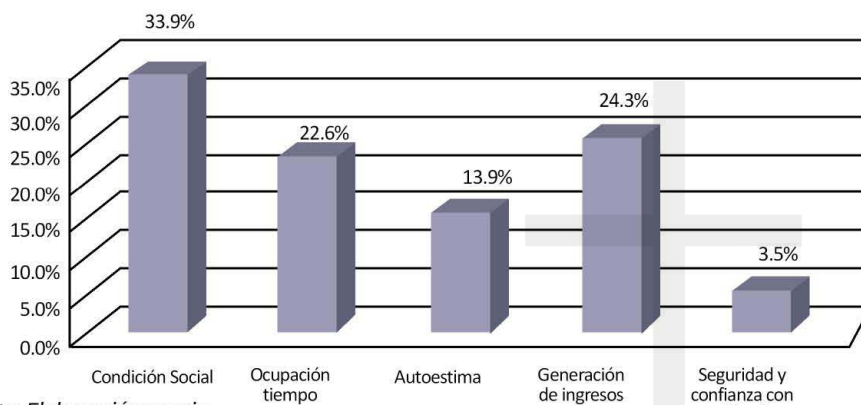
Una buen aparte de la primera generación se encuentra al mando de las empresas más antiguas, lo cual confirma la resistencia de los fundadores por transferir el mando a las siguientes generaciones. En las consultas posteriores al estudio, se pudo

observar que la falta de voluntad para transferir el mando está relacionada a varios factores como "no lo había pensado", "las futuras generaciones no están preparadas" o "no deseo retirarme de mi empresa".

Es evidente que el sector empresarial salvadoreño demanda una fuerte atención que facilite la transición de mando a las siguientes generaciones, con el objeto de garantizar la permanencia y continuidad de la empresa.

Los intereses que motivan a la familia para participar de un negocio familiar son variados, dentro de los cuales se encuentran (Ver gráfico 3): Una mejor condición social (33.9%), donde la búsqueda de reconocimiento por el logro de resultados, y el éxito empresarial está más asociado a esta variable.

Gráfico 3. Intereses que motivan la participación de la familia en la empresa



Fuente: Elaboración propia

Esta argumentación no se aleja mucho de la lógica del capitalismo, puesto que la acumulación de riqueza dará como resultado una mejor condición social. La continuidad en esta forma de pensar, perpetúa el poder hegemónico empresarial y las condiciones de desigualdad y exclusión social de aquellos que no poseen los medios de producción, ni capital para generar riqueza.

Por otro lado, en la búsqueda por reconocer el nivel de profesionalización de las empresas, se realizó una batería de preguntas orientadas a reconocer los

aspectos más importantes en la gestión empresarial de los cuales dispone la familia empresaria. En tal sentido se encontró (ver tabla 1) que aun cuando las empresas tienen definido las variables estratégicas clave, el porcentaje de ellas que logran operativizarlas a través de un plan estratégico es del 47%. Esto es consistente con investigaciones realizadas, donde los empresarios han manifestado que la planeación estratégica es un instrumento de difícil aplicación.

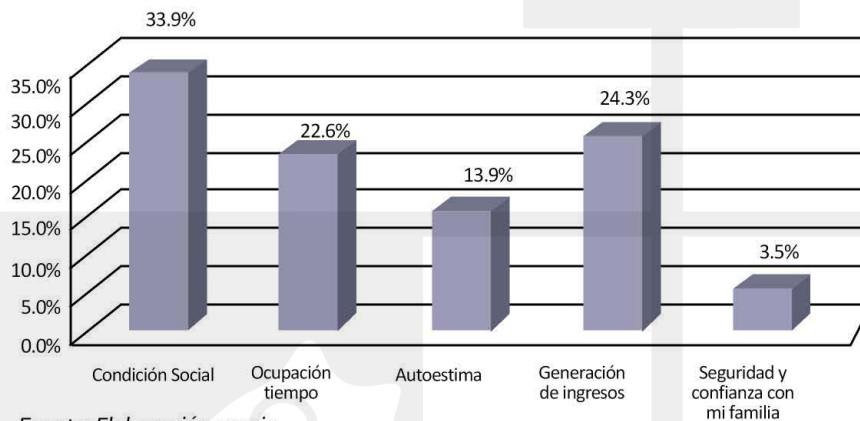
Tabla 1. Características de profesionalización en la empresa familiar

Pregunta asociada al nivel de profesionalización	opción	Respuestas	Porcentaje
¿La misión y visión es compartida entre la familia y los empleados?	Si	88	76.5%
	No	27	23.5%
¿Identifica claramente las potencialidades del mercado y el crecimiento del sector al cual pertenece?	Si	106	92.5%
	No	9	7.8%
¿Ubica con claridad las nuevas tecnologías que aparecen en su sector económico y las utiliza para impulsar su negocio?	Si	96	83.5%
	No	19	16.5%
¿Tiene claro cuáles son los costos de producción (costo de adquisición) de los productos que dispone a la venta?	Si	110	95.7%
	No	5	4.3%
¿La empresa conoce a sus clientes y ha sido capaz de identificar los segmentos de mercado?	Si	106	92.2%
	No	9	7.8%
¿Conoce el conjunto de actividades que sus clientes perciben como valor y constantemente se encuentra innovando sus procesos?	Si	92	80.0%
	No	23	20.0%
¿Existe una política de dividendos en la empresa clara y consensuadamente entre todos los socios?	Si	107	93.0%
	No	8	7.0%
¿La comunicación es fluida entre la dirección y los colaboradores de la empresa?	Si	103	89.6%
	No	12	10.4%
¿Se respeta la unidad de mando y la estructura definida por la organización?	Si	57	49.6%
	No	58	50.4%
¿La empresa tiene un plan estratégico?	Si	54	47.0%
	No	61	53.0%

Fuente: Elaboración propia

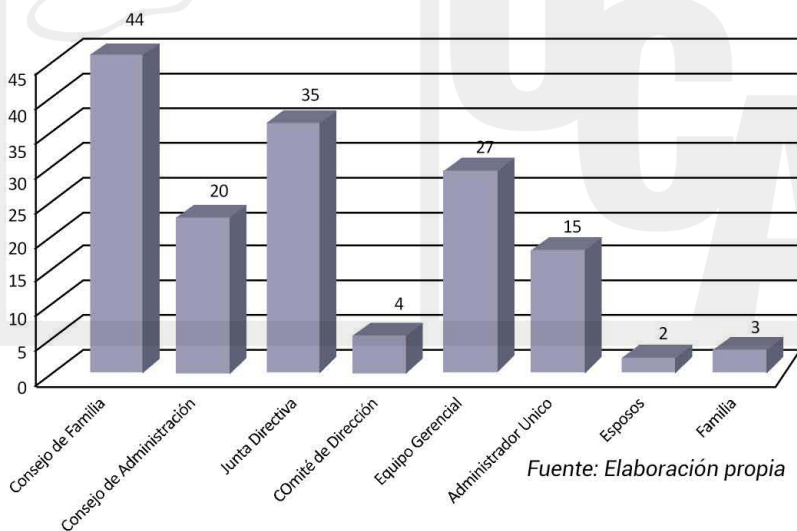
Otro dato importante que se puede observar está asociado a la cadena de mando y la estructura definida por la organización. Los datos muestran que el 49% de las empresas no son capaces de aceptar la unidad de mando, lo cual indicaría que la complejidad de la familia puede estar afectando a la empresa haciendo ésta última un espacio más de difícil gestión.

Gráfico 3. Intereses que motivan la participación de la familia en la empresa



La controversia generada por la discusión sobre el poder en la conducción de la empresa familiar, da la pauta para evaluar sus estructuras de gobierno, su funcionamiento y efectividad en la toma de decisiones de la organización. En tal sentido, el gráfico 4 muestra que la PYME familiar ha logrado crear estructuras de gestión que permiten enfrentar la dinámica de conflicto entre familia-empresa-propiedad. Sin embargo, el contraste entre las estructuras de gobierno y la unidad de mando pone en evidencia que, en general a pesar que existe este nivel de organización, son los propietarios/fundadores quienes finalmente imponen su decisión ante cualquier estructura de gobierno que se imponga. Por otra parte, son pocas las empresas que no tienen estructuras formales de gobierno (esposas y familia) evidenciando que aún son gestionadas desde una lógica de gestión básica como es el caso de la microempresa.

Gráfico 4. Estructuras de gobierno presente en las empresas familiares



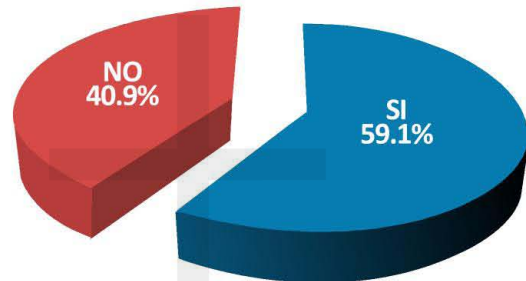
ANÁLISIS

CARACTERIZACIÓN DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA FAMILIAR EN EL SALVADOR

Otro elemento que causa tensión al interior de las familias empresarias, es enfrentar el proceso de transición de mando. El dato no es menos que revelador, el gráfico 5 muestra que un 40.9% de las empresas entrevistadas no han sido capaces de considerar la posibilidad de trasladar el mando a las siguientes generaciones. Además, aquellos empresarios que sí han considerado el traslado de mando, un 25% no tiene claro qué procesos debe seguir y un 37% no tiene claro los aspectos legales relacionados al cambio generacional.

Gráfico 5. Transición de mando a futuras generaciones

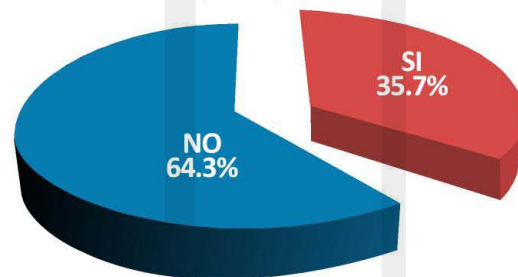
¿Ha considerado la transición del mando?



Fuente: Elaboración propia

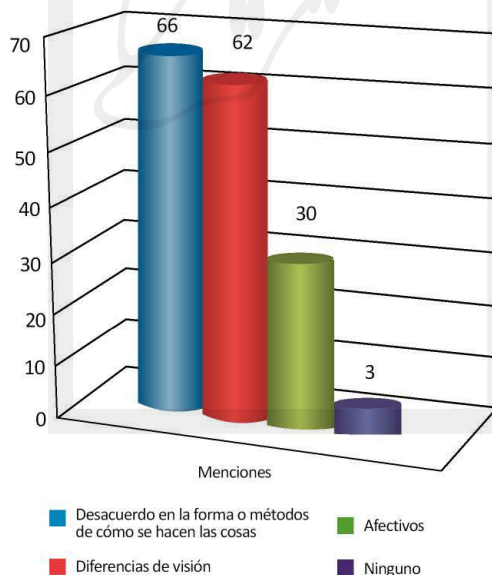
Gráfico 6. Uso del protocolo en la empresa familiar

¿Tiene su empresa protocolo familiar?



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 6, se muestra la ausencia de este instrumento de gestión de la empresa familiar, el cual puede disminuir las tensiones en la toma de decisiones y preparar a la organización para enfrentar las dificultades, conflictos y procesos de sucesión, los cuales se derivan de las relaciones entre los miembros que participan de su organización.



Fuente: Elaboración propia

En preguntas anteriores se observó que los empresarios (fundadores) han sido capaces de fijar una visión de futuro para sus organizaciones. Sin embargo los resultados relacionados a los orígenes del conflicto (gráfico 7), detallan principalmente que los conflictos se originan a la existencia de diferencias de visión de largo plazo, desacuerdos en "cómo hacer las cosas" y elementos afectivos ocasionados por la complejidad de los miembros de la familia en la gestión y propiedad del negocio.

Las diferencias más importantes que se señalaron en el párrafo anterior se relacionan con las expectativas que tienen los empresarios respecto a los resultados de las operaciones, o dicho de otra forma, a la generación de utilidades.

Respecto a los mecanismos utilizados por las empresas familiares para enfrentar y resolver conflictos, se observa en el gráfico 8 que el 59.1% de las empresas buscan resolver sus conflictos considerando las diferentes posturas ante los problemas que enfrenta. Este resultado es importante y puede interpretarse de forma contradictoria, puesto que no implica que exista un consenso alrededor de las diferencias que lo causan. Si se parte de la existencia de desacuerdos entre la forma de "cómo se hacen las cosas" y la "visión del negocio", muchas de las diferencias se resuelve cuando el empresario toma la decisión final sin que esto pase por un debate serio.

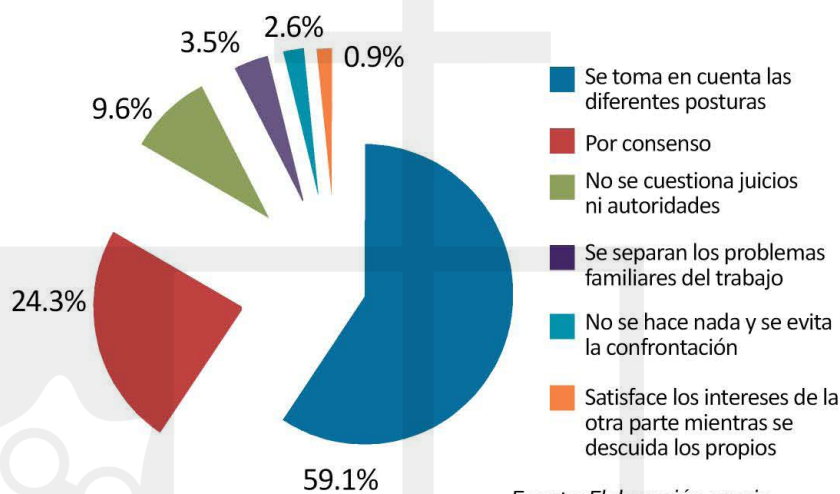
En segundo lugar, se muestra la búsqueda de consenso con un 24.3%, lo cual denota que existe un debate y que los conflictos pasan por una discusión seria para buscar soluciones que satisfagan a todos los involucrados. Por otra parte, un porcentaje importante (9.6%) manifiesta que los miembros de la organización no cuestionan los juicios ni autoridades del fundador o propietario. De tal forma que no existe ningún tipo de consenso o puesta en común de diferentes posturas. Presumiblemente este tipo de actitudes harán perpetuar el conflicto sin llegar a resolverse de forma tal que permita una administración eficiente de la empresa.

Discusión

Este trabajo ha caracterizado algunas de las principales áreas de gestión que son esenciales en las empresas familiares. Por un lado, se muestra una importante evolución en las libertades de participación de la mujer en la conducción de empresas. Aun cuando pareciera no significativo este avance, seguramente representa un importante progreso en los espacios de participación para la mujer, en una sociedad como la salvadoreña. Sin embargo, falta mucho trabajo por hacer en el ámbito de la inclusión y desarrollo de oportunidades para y los hijos/as de empresarios, quienes son la generación a futuro de la empresa familiar. Este desafío seguramente implicará fortalecer las competencias y habilidades de gestión, pero requiere principalmente replantear los constructos sociales, que limitan la participación de la mujer y el sector juvenil en el desarrollo empresarial.

En cuanto al tejido empresarial se observa que sigue siendo "experimental", dado que este grupo se caracteriza principalmente por empresas de reciente creación (menor a 10 años), con poca experiencia en la administración de la empresa y baja utilización de instrumentos de gestión que le permita orientar sus pasos hacia la decisión correcta. También existe un grupo más experimentado que tiene menos de 20 años de existencia y que tiene poca diferencia en cuanto a prácticas de gestión, respecto al grupo más grande de menor experiencia. Por otro lado, existe un reducido grupo de empresas que se encuentran en edad madura y consideradas más experimentadas (mayor a 30 años) que aún es conducido por la primera generación (fundadores). Esta falta de capacidad para ceder el lugar a nuevas generaciones, pone en peligro la

Proceso para resolver conflictos en la empresa



Fuente: Elaboración propia

existencia misma de la organización. Como se ha dicho anteriormente, esta ha sido una de las causas por las cuales la empresa familiar no sobrevive a la muerte del fundador.

Aun cuando los resultados encontrados reflejan una clara disminución de empresas familiares a la segunda o tercera generación en el tejido empresarial, se hace necesario buscar más evidencias que demuestren con exactitud los valores que representa su sobrevivencia de generación a generación. Sin embargo se prevé encontrar la misma representatividad en futuras investigaciones respecto a los datos encontrados según la muestra. Esto hace evidente que las causas relacionadas a la falta de sobrevivencia a la segunda generación, están asociadas a la falta de un plan de sucesión, al respecto de los órganos de gobierno, a la existencia de instrumentos de gestión como el protocolo de la empresa familiar, a la falta de una visión compartida en la familia y a las habilidades para enfrentar los conflictos, tal y como ha sido presentado en los resultados de esta investigación.

Llama la atención que el principal interés por formar parte de una empresa familiar esté enfocada en la búsqueda de obtener una mejora la "condición social" (status quo) y/o reconocimiento social. Esta aproximación parece no estar del todo clara, puesto que existe una fuerte vinculación con la variable "generación de ingresos". La diferencia entre una y otra va mucho más allá de lo que a simple vista se puede percibir. El primero está asociado al reconocimiento público, presumiblemente por la necesidad de aceptación entre el grupo empresarial, mientras que la generación de ingresos es un aspecto más asociado a garantizar la continuidad de la empresa familiar. Sin lugar a dudas, estos motivos son válidos desde el entorno empresarial, pero sigue sin abrirse a

posibilidades de gestión que sean más incluyentes y que permitan tener una dinámica más equitativa en torno a las asimetrías ocasionadas por el modelo económico imperante.

Las habilidades de gestión, el proceso de sucesión y la gobernanza remarcan la importancia en la búsqueda permanente por mejorar el desempeño de las organizaciones. Esta primera aproximación debe orientar al empresario en los aspectos, en los cuales debe prestar atención para potenciar sus esfuerzos en el crecimiento de la empresa.

También se hace necesario concientizar en la importancia que tiene el buen funcionamiento de los órganos de gobierno al interior de la empresa. Su aporte es significativo en la gestión y da la pauta para mantener un diálogo abierto y constructivo que permita a la organización crecer como familia y como empresa. La búsqueda de consensos, la planificación en el cambio generacional y los instrumentos de gestión como el protocolo permitirá al empresario asumir con mayor capacidad los retos que demanda la competitividad en los mercados globales.

En este campo de estudio hay mucho trabajo por hacer, sobre todo en el ámbito metodológico, puesto que un fenómeno tan complejo como éste, requiere de esfuerzos que vayan más allá de describir, caracterizar o ejemplificar experiencias de sus protagonistas. Requiere implicar todo el conocimiento científico para poder entender las variables que intervienen en procesos como éstos, cómo intervienen y la manera que el hombre puede manipularlo para cambiar la dirección hacia resultados óptimos no solo para la empresa, sino también para la sociedad.

Futuras investigaciones

Sin duda alguna, los anteriores resultados abonan a la generación de conocimiento que permita elaborar un modelo de gestión óptimo, dando la pauta para gestionar de manera eficiente la creación de valor para las organizaciones y la economía de los países donde éstas operen.

Este esfuerzo por entender la dinámica de la empresa familiar abre las puertas para profundizar en aspectos clave de gestión que permita elevar el nivel competitivo de la empresa. Es por ello que demanda de un estudio que permita identificar las variables que determinan el modelo de gestión empresarial salvadoreño y/o centroamericano.

En los siguientes estudios se hace necesario profundizar en los aspectos que determinan la permanencia de la generación, la cual se encuentra al mando de la organización. Conocer las variables que los determinan, los motivos por los cuales no se ha hecho un cambio generacional o aún no se ha pensado en hacerlo, darán soporte una estrategia de abordaje para que el proceso sea preciso y eficaz al momento de implementarse.

Debido a la falta de acceso a la información en El Salvador, es importante mantener un registro de las empresas en estudio, que permita seleccionar un grupo de control y otro de experimentación. Esto con el fin de medir el impacto en los modelos de gestión, la toma de decisiones, el desempeño de la mujer y los jóvenes en la conducción de la empresa y la aplicación de herramientas que faciliten la administración eficiente en las empresas familiares.

Bibliografía

- Ley de fomento, protección y desarrollo para la micro y pequeña empresa, (2014).
- Ceja, L. (2008). *El papel de la mujer en la empresa familiar. El reconocimiento de un rol crítico pero a veces invisible*. Newsletter, (28)
- Cabrera, N., Chavarría, A., & Pinto, C. (2014). *El conflicto familiar y su incidencia en la rentabilidad para las pequeñas y medianas empresas familiares del Gran San Salvador*. San Salvador.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). *Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555-576.
- Claver Cortés, E., Molina Manchón, H., & Zaragoza Sáez, Patrocinio del Carmen. (2015). *Complejidad y empresa familiar*. Departamento de Economía, U. (2016). *Análisis socioeconómico de el salvador, segundo semestre de 2015*. (No. 1). San Salvador, El Salvador: Departamento de Economía, UCA.
- Dirección General de Estadística y Censos. (2012). *Directorio de unidades económicas 2011-2012*. Retrieved from http://www.digestyc.gob.sv/index.php/novedades/avisos/aviso_empresa/264-directorio-de-unidades-economicas-2011-2012.html
- FLACSO, M., PNUD. (2010). *Mapa de pobreza urbana y exclusión social el salvador. vol. I: Conceptos y metodología*. Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, UNICEF. (2015). *Una mirada a las familias salvadoreñas*.
- Gallo, M. A., & de Rins, Miguel Angel Gallo Laguna. (1998). *La sucesión en la empresa familiar " la Caixa"*. ISDEMU. (2013). *Informe de la situación y condición de las mujeres salvadoreñas 2011 - 2012- análisis a partir de la PNM*. (No. 1). San Salvador: ISDEMU.
- Martin Castejón, P. J., & Martínez Martínez, L. (2012). *La gestión del conflicto en la empresa familiar como principio básico para su continuidad*. *OmniaScience Monographs*, (1)
- Martín-Baró, I. (1988). *La familia, puerto y cárcel para la mujer salvadoreña publisher not identified*.
- Nordqvist, M., & Melin, L. (2010). *The promise of the strategy as practice perspective for family business strategy research*. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 15-25.
- Ramón, J. F. C. (2005). *Manual de la empresa familiar Ediciones Deusto*.
- Sandig, A. G., Ruvireta, G. B., & Raventós, J. C. C. (2009). *Modelos de empresa familiar: Soluciones prácticas para la familia empresaria Deusto*.
- Soler, C., & Reig, E. (2011). In Prentice Hall (Ed.), *Pequeñas empresas grandes ideas (1a. edición ed.)*. España:
- Sorenson, R. L. (1999). *Conflict management strategies used by successful family businesses*. *Family Business Review*, 12(4), 325-339.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). *Bivalent attributes of the family firm*. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.
- Vergara, M. P. L., Gómez-Betancourt, G., & Ramírez, J. B. B. (2011). *Factores que influyen en la participación de la mujer en cargos directivos y órganos de gobierno de la empresa familiar colombiana*. *Cuadernos De Administración*, 24(42), 253-274.
- Ward, J. L. (1988). *The special role of strategic planning for family businesses*. *Family Business Review*, 1(2), 105-117.