



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**PROPUESTA DE PLAN DE SUCESIÓN PARA EL RELEVO
GENERACIONAL DE LA EMPRESA FAMILIAR REPUESTOS
JR S.A.**

SUSTENTADO POR:

**JHEIMY JHOSSELYNG UCLES DIAZ
SANDRA MARÍA RUIZ CORTÉS**

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C. A.

AGOSTO 2026

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA

ROSALPINA RODRÍGUEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO NACIONAL

JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANA FACULTAD DE POSTGRADO

ANA DEL CARMEN RETTALLY VARGAS

**PROPUESTA DE PLAN DE SUCESIÓN PARA EL RELEVO
GENERACIONAL DE LA EMPRESA FAMILIAR REPUESTOS
JR S.A.**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN**

DIRECCIÓN EMPRESARIAL

ASESORA METODOLÓGICA

PATRICIA VILLALTA

MIEMBROS DE LA TERNA:

CARLA MARITZA CARDONA BLANCO

JOSÉ MARCELO FLORES

MARIO ALBERTO GALLO SANDOVAL

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2026
Jheimy Jhosselyng Ucles Diaz
Sandra María Ruiz Cortés

Todos los derechos son reservados.



FACULTAD DE POSTGRADO

PROPUESTA DE PLAN DE SUCESIÓN PARA EL RELEVO GENERACIONAL DE LA EMPRESA FAMILIAR REPUESTOS JR S.A.

**JHEIMY JHOSSELYNG UCLES DIAZ
SANDRA MARÍA RUIZ CORTÉS**

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo diseñar una propuesta de plan de sucesión para fortalecer el relevo generacional de la empresa familiar Repuestos JR S.A., ubicada en Tegucigalpa, Honduras. El estudio se desarrolló bajo un enfoque mixto con alcance descriptivo no experimental transversal y método de estudio de caso, para la recolección de información se aplicó una encuesta dirigida a los gerentes de la empresa y una entrevista semiestructurada al fundador, complementadas con la revisión documental y bibliográfica. Los resultados evidenciaron que la empresa no cuenta con un plan de sucesión formalmente establecido, existe incertidumbre respecto al futuro liderazgo organizacional y la transferencia del conocimiento se realiza principalmente de una manera informal, se identificó que los posibles sucesores poseen la preparación académica y experiencia necesaria para asumir responsabilidades directivas, además, se identificó que los posibles sucesores poseen la preparación académica y experiencia necesarias para apoyar el proceso sucesorio. Con base en los hallazgos, se diseñó una propuesta de plan de sucesión orientada a formalizar la transición del liderazgo, fortalecer la preparación de los sucesores, promover la transferencia del liderazgo, fortalecer la preparación de los sucesores, promover la transferencia del conocimiento y contribuir a la continuidad de la empresa en el largo plazo.

Palabras clave: continuidad empresarial, empresa familiar, gobierno familiar, plan de sucesión, relevo generacional.



GRADUATE SCHOOL

PROPUESTA DE PLAN DE SUCESIÓN PARA EL RELEVO GENERACIONAL DE LA EMPRESA FAMILIAR REPUESTOS JR S.A.

**JHEIMY JHOSELYNG UCLES DIAZ
SANDRA MARÍA RUIZ CORTÉS**

Abstract

This research aimed to design a succession plan to strengthen the generational transition of the family business Repuestos JR S.A., located in Tegucigalpa, Honduras. The study employed a mixed-methods approach with a descriptive, non-experimental, cross-sectional scope and a case study methodology. Data collection involved a survey administered to the company's managers and a semi-structured interview with the founder, supplemented by a review of relevant documents and literature. The results revealed that the company lacks a formally established succession plan, there is uncertainty regarding future organizational leadership, and knowledge transfer is primarily informal. The study identified that potential successors possess the necessary academic preparation and experience to assume managerial responsibilities, and that they possess the necessary academic preparation and experience to support the succession process. Based on the findings, a succession plan proposal was designed to formalize the leadership transition, strengthen the preparation of successors, promote the transfer of leadership, strengthen the preparation of successors, promote the transfer of knowledge, and contribute to the long-term continuity of the company.

Keywords: business continuity, family business, family governance, generational transition, succession plan.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a nuestro Padre Celestial, porque ha sido mi guía y fortaleza durante este proceso, me sostuvo en los momentos de debilidad y me permitió llegar al cumplimiento de esta meta académica. A mi esposo e hijos, por su amor, paciencia, apoyo y comprensión a lo largo de este camino, gracias por acompañarme en los días de cansancio. A mis padres y mi hermana, por los valores, principios y enseñanzas han sido la base de mi formación personal y profesional, así como por su constante aliento. Asimismo, dedico este logro a todas las personas que me acompañaron con sus oraciones y palabras de ánimo en los momentos más difíciles, ayudándome a perseverar hasta alcanzar esta importante meta.

-Sandra María Ruiz Cortés

A nuestro padre celestial que día con día nos dio fuerzas y sabiduría para poder culminar este trabajo. A mis padres quienes han sido mi mayor ejemplo de amor, esfuerzo y perseverancia, gracias por enseñarme con su vida el valor de la responsabilidad, humildad y constancia. Su apoyo incondicional, sus consejos y sus oraciones han sido una fuente de fortaleza en cada etapa de este camino, este logro también es de ustedes porque en cada paso estuvieron presentes con su amor y confianza. A mi esposo, por su amor, paciencia y apoyo durante este proceso, gracias por acompañarme en los días de cansancio, por motivarme cuando el camino se hacía difícil y por creer en mí incluso en los momentos que yo dudaba, definitivamente eres el mejor regalo de mi vida te amo mucho Víctor Alejandro Vasquez, ahora soy yo la que te dedica mi tesis.

-Jheimy Jhosselyng Uclés Díaz

AGRADECIMIENTO

Expreso mi más sincero agradecimiento a la empresa en la cual laboro, por su apoyo, por creer en mí y por brindarme la oportunidad de continuar mi crecimiento académico y profesional. A la universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC) por permitirme fortalecer mis conocimientos y desarrollar competencias que contribuyen a mi formación profesional. Agradezco a cada uno de los docentes que compartieron sus experiencias y conocimiento, así como a nuestro asesor de tesis por su acompañamiento durante el desarrollo de esta investigación. Agradezco a la empresa Repuestos JR S.A. por abrirnos las puertas y permitirnos realizar este estudio. Finalmente agradezco a todas las personas que contribuyeron con su apoyo y confianza para hacer posible la culminación satisfactoria de este trabajo.

-Sandra María Ruiz Cortés

Estoy muy agradecida con la empresa Repuestos JR S.A. por abrirnos sus puertas y brindarnos la oportunidad de realizar esta investigación, su colaboración y confianza fueron fundamentales para el desarrollo de este estudio. Agradezco de forma especial a mi compañera Sandra Ruíz por su esfuerzo, compromiso y dedicación durante el desarrollo de esta investigación a pesar de los obstáculos que enfrento por su vida personal, donde demostró fortaleza, responsabilidad y perseverancia y también agradezco por su sincera amistad.

-Jheimy Jhosselyng Uclés Díaz

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	vii
AGRADECIMIENTO	viii
TABLA DE CONTENIDO.....	ix
INDICE DE FIGURAS.....	xiii
INDICE DE TABLAS	xiv
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	4
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	4
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	5
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	6
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	6
1.4.1 OBJETIVO GENERAL:	6
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	6
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	8
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	8
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	8
2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO.....	11
2.1.2.1 LAS EMPRESAS FAMILIARES EN HONDURAS	11
2.1.2.2 EL RELEVO GENERACIONAL COMO DESAFIO ESTRUCTURAL	12
2.1.2.3 EL SECTOR DE REPUESTOS AUTOMOTRICES EN HONDURAS	13
2.1.2.4 IMPLICACIONES PARA REPUESTOS JR S.A.....	13
2.2 CONCEPTUALIZACIÓN.....	14
2.2.1 EMPRESAS FAMILIARES	14
2.2.2 FAMILIA EMPRESARIA	15
2.2.3 ORGANOS DE GOBIERNO.....	16

2.2.4 PROFESIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA	17
2.2.5 RELEVO GENERACIONAL	18
2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO	19
2.3.1 BASES TEÓRICAS.....	19
2.3.1.1 TEORÍA DEL MODELO DE LOS TRES CIRCULOS	19
2.3.1.1 ORIGEN Y EVOLUCION DEL MODELO.....	19
2.3.1.2 EL SISTEMA FAMILIA	21
2.3.1.3 EL SISTEMA PROPIEDAD.....	22
2.3.1.4 EL SISTEMA EMPRESA.....	22
2.3.1.5 LAS SIETE POSICIONES DEL MODELO DE LOS TRES CIRCULOS	22
2.3.1.7 PROFESIONALIZACION DE LA GESTION DENTRO DEL MODELO DE LOS TRES CIRCULOS	25
2.3.1.2 TEORÍA DE LA MEDIACIÓN, NEGOCIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LOS PROCESOS DE RELEVO GENERACIONAL	26
2.3.2 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS POR OTROS INVESTIGADORES O EXPERTOS.....	30
2.3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS.....	32
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	34
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA	34
3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA	34
3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO	36
3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	37
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS	39
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	39
3.3.1 POBLACIÓN	39
3.3.2 MUESTRA.....	41
3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS	41
3.4.1 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS	41
3.4.2 INSTRUMENTOS	43
3.4.3 PROCEDIMIENTOS	44
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN	45

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS.....	45
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS	46
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	47
4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	47
4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TECNICAS APLICADAS.....	48
4.3 ANALISIS DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL FUNDADOR DE REPUESTOS JR S.A.....	59
4.3.1 AUSENCIA DE UN PLAN DE SUCESION E INCERTIDUMBRE SOBRE EL FUTURO LIDERAZGO	59
4.3.2 COMPROMISO DIFERENCIADO ENTRE COLABORADORES FAMILIARES Y NO FAMILIARES	60
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	61
5.1 CONCLUSIONES.....	61
5.2 RECOMENDACIONES	61
CAPITULO VI. APLICABILIDAD.....	63
6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA	63
6.2 JUSTIFICACION DE LA PROPUESTA.....	63
6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA	64
6.4 DESCRIPCION Y DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	65
6.4.2 DESARROLLO DEL PLAN DE SUCESION PARA EL FORTALECIMIENTO DEL RELEVO GENERACIONAL Y LA CONTIBUIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR REPUESTOS JR S.A.	65
6.5 MEDIDAS DE CONTROL.....	110
6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION.....	110
6.7 PRESUPUESTO E IMPACTO DEL PRESUPUESTO	112
6.8 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS.....	117
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	118
ANEXOS.....	121
ANEXO 1: GUION DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA	123
ANEXO 3: ENCUESTA SEMIESTRUCTURADA	124
ACUERDO DE NO COMPETENCIA	127

ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD.....	130
ACTA DE DELEGACIÓN DE FUNCIONES	134

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Empresas Familiares en Europa	8
Figura 2. Modelo de los Tres Círculos	21
Figura 3. Esquema de Variables de Estudio	36
Figura 4. Participación en la toma de decisiones estratégicas de la empresa	48
Figura 5. Existencia de órganos formales de gobierno familiar	49
Figura 6. Existencia de un plan sucesión definido	50
Figura 7. Frecuencia de desacuerdos entre los miembros de la familia con puestos gerenciales	51
Figura 8. Forma en que se resuelven habitualmente los desacuerdos entre los miembros de la familia ante la toma de decisiones	52
Figura 9. Transferencia de conocimientos entre generaciones para la continuidad	53
Figura 10. Formas utilizadas para la transferencia de conocimientos de la empresa	54
Figura 11. Preparación de la empresa ante la ausencia del fundador	55
Figura 12. Percepción sobre la formación y experiencia de los posibles sucesores para asumir la dirección de la empresa	56
Figura 13. Formas de preparación de los sucesores para asumir responsabilidades en la empresa	57
Figura 14. Recomendaciones para fortalecer el relevo generacional	58
Figura 15. Organigrama Repuestos JR S.A.	65
Figura 16. Fases de la transición sucesoria	91
Figura 17. Rol del fundador	95
Figura 18. Cronograma de implementación	110

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de congruencia metodológica	35
Tabla 2. Operacionalización de las variables	38
Tabla 3. Enfoque, Alcance y Diseño	39
Tabla 4. Muestra	41
Tabla 5. Diseño del Instrumento.....	43
Tabla 6. Diseño del Instrumento.....	44
Tabla 7. Categorías de relevo generacional	58
Tabla 8. Responsables del diseño y ejecución.....	66
Tabla 9. Órganos de Gobierno Familiar, Compensaciones y Comunicación	69
Tabla 10. Responsables del diseño y ejecución.....	73
Tabla 11. Mecanismo de Selección del Sucesor	74
Tabla 12. Instrumentos de evaluación.....	76
Tabla 13. Responsables del diseño y ejecución.....	78
Tabla 14. Etapas de la ruta de formación	78
Tabla 15. Formación Operativa y Conocimiento del Negocio	79
Tabla 16. Plan de Capacitación	82
Tabla 17. Indicadores de éxito del desarrollo del sucesor	89
Tabla 18. Mecanismos de transferencia de conocimiento y definición de funciones	89
Tabla 19. Fases de la transición sucesoria	91
Tabla 20. Fases de la transición sucesoria	92
Tabla 21. Etapas de redefinición del rol del fundador	93
Tabla 22. Indicadores de seguimiento	94
Tabla 23. Procedimiento de actuación	96
Tabla 24. Procedimiento de contingencia	97
Tabla 25. Medidas de Control.....	110
Tabla 26. Presupuesto e impacto del presupuesto.....	112
Tabla 27. Concordancia de los segmentos de la tesis	117

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares contribuyen una de las principales fuentes de generación de empleo, riqueza y desarrollo económico en la mayoría de los países. La importancia de estas empresas no radica solo en su contribución al crecimiento empresarial, sino que también en su capacidad para transmitir valores, conocimientos y patrimonio entre generaciones. A medida que estas organizaciones crecen, se enfrentan con desafíos relacionados con la profesionalización de la gestión, de la planificación estratégica, la sucesión generacional y la resolución de conflictos derivados de la relación entre la familia y empresa.

Diversos estudios han demostrado que unos de los principales factores que amenazan la continuidad de las empresas familiares es la ausencia de mecanismos formales de gobierno, la concentración de la toma de decisiones en una sola persona y la falta de preparación para los procesos de relevo generacional, estas situaciones pueden afectar la estabilidad de la empresa y limitar la capacidad de adaptarse frente a los cambios del entorno competitivo. La sostenibilidad de este tipo de organizaciones requiere la implementación de estrategias que permitan fortalecer la gestión sin perder los valores y principios familiares que dieron origen al negocio.

Las empresas familiares representan una parte importante del grupo empresarial del país, muchas de estas empresas han logrado mantenerse durante décadas gracias al esfuerzo y compromiso de sus fundadores. Estas empresas enfrentan retos relacionadas con el crecimiento organizacional, la profesionalización administrativa y la preparación de las nuevas generaciones para asumir responsabilidades de liderazgo, estos desafíos hacen que sea necesario el diseño de propuestas que contribuyan a garantizar la continuidad y competitividad a largo plazo.

La presente investigación se desarrolló en la empresa familiar Repuestos JR S.A., con más de veintinueve años de trayectoria en el sector de comercialización de repuestos automotrices en Tegucigalpa, se tiene como propósito diseñar una propuesta de plan de sucesión para el relevo generacional de la empresa familiar Repuestos JR S.A. donde se espera que este contribuya con el fortalecimiento de la continuidad empresarial y sirva como referencia para otras empresas familiares que enfrenten desafíos similares en su proceso de relevo generacional para la permanencia de la empresa a largo plazo. El estudio se fundamenta en el Modelo de los Tres Círculos de Davis y Tagiuri, que explica las interacciones entre familia, propiedad y empresa, así como en la teoría de mediación y resolución de conflictos aplicada en el ámbito de las empresas

familiares.

Metodológicamente la investigación se desarrolló con un enfoque mixto con predominio cualitativo y un diseño de estudio de caso único. Para la recopilación de información se utilizaron entrevistas semiestructuradas dirigido a actores clave de la organización, complementadas con el análisis de documentación institucional, literatura especializada sobre empresas familiares, sostenibilidad empresarial, sucesión y profesionalización.

Los resultados permitieron identificar fortalezas, oportunidades de mejora y factores críticos relacionados con la gestión, la continuidad generacional y la gobernanza empresarial. A partir de estos, se elaboró una propuesta de un plan de sucesión, orientado a fortalecer la sostenibilidad de la empresa mediante acciones relacionadas con la planificación, la profesionalización de la gestión, la sucesión generacional, la definición de estructuras de gobierno y la gestión adecuada de conflictos organizacionales y familiares.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Las empresas familiares tienen sus raíces en la revolución industrial, entre la mediados del siglo XVIII y principios del XIX, periodo en el que grandes fortunas empresariales en Estados Unidos fueron construidas por familias como los Astor, Vanderblit, J.P. Morgan, Rockefeller y Ford (Alvarez, 2013)

Desde entonces, este modelo organizacional de la empresa familiar ha evolucionado hasta convertirse en la forma predominante de empresa a nivel mundial caracterizándose por una cultura organizacional donde los valores familiares constituyen uno de sus pilares fundamentales, aunque frecuentemente percibida como una administración intuitiva, formal y poco profesional en comparación con las empresas no familiares (Burgoa, Herrera, & Treviño, 2013)

La investigación académica sobre las empresas familiares ha experimentado un notable crecimiento en la última década, centrándose especialmente en los desafíos de sostenibilidad y continuidad generacional. A nivel mundial, estudios recientes demuestran que mantener una empresa familiar a lo largo de las generaciones representa el reto más crítico: menos de la mitad de los negocios sobreviven de una transición a otra, siendo la sucesión y la integración de la siguiente generación el factor más determinante (KPMG, 2019)

En su investigación sobre la administración de empresas familiares en Latinoamérica, confirman que estas empresas hacen un enorme aporte al Producto Interno Bruto (PIB), generando

empleos y transformación económica, ayudando a que la nación se situé de manera global, aportando entre el 70% y el 90% del PIB (Correa Jaramillo & Valdés Mosquera, 2022)

En la demografía de Estados Unidos, la empresa familiar se asigna únicamente al 40% de puestos de trabajo, lo cual tiene una clave de lectura de signo diferente: el 4% de las empresas no familiares ocuparían el 60% de la población. Las empresas familiares no llegan a contarse entre las grandes, porque su propia naturaleza les impide crecer bien porque dejan de ser familiares, ya que solo alcanzan la infancia y adolescencia en la vida de la empresa grande (Ginebra, 2005)

Investigaciones recientes han documentado casos concretos de empresas familiares en sectores similares al objeto de este estudio. Recal freno Importadora de Repuestos Automotrices una empresa familiar con más de 23 años en el mercado dedicada a la importación de partes y piezas de vehículos, evidenció que la carencia de una gestión administrativa formal generó inconvenientes en el desarrollo de sus actividades siendo necesario implementar una planificación estratégica para superar las limitaciones que mermaban sus capacidades organizacionales (Zapata, 2015)

En cuanto a los factores que comprometen la sostenibilidad, la ausencia de planificación estratégica, la falta de profesionalización de la gestión, una sucesión inadecuada y la carencia de un protocolo familiar pueden generar conflictos internos, divisiones de poder entre los miembros y llevar a que el negocio sea percibido únicamente como una herencia y no como una organización con visión de futuro (Burgoa, Herrera, & Treviño, 2013)

La confusión de roles agrava este panorama donde las empresas familiares es un mismo individuo, donde este puede ser miembro, familiar y ejecutivo, generando una falta de alineación de incentivos que dificulta la toma de decisiones objetivas (IFC, 2008)

En el contexto hondureño, la investigación sobre empresas familiares ha sido históricamente subrepresentada. Honduras puede ser un contexto de estudio relevante, dado que la influencia de la familia en la creación, gestión, desarrollo y continuidad de las Pequeñas, Medianas y Grandes Empresas (PYMES) es inequívoca, y varios desafíos y eventos afectan el surgimiento y la continuidad de empresas familiares en el país.

Las empresas familiares en Honduras y su vinculación con el desarrollo identificó que estas organizaciones suelen enfrentar dificultades estructurales en sus procesos de continuidad, particularmente por la ausencia de planes de sucesión formalmente establecidos y de protocolos

familiares con respaldo legal, generando conflictos entre los sistemas familiares, empresariales y patrimoniales (Alvarez, 2013)

En Colombia el 70% de las empresas familiares no logra pasar de la primera a la segunda generación y menos del 10% alcanza la tercera, debido a la falta de planificación en la sucesión y al desconocimiento sobre herramientas como el protocolo familiar. (Arenas Cardona y Rico Balvin 2014).

La cohesión emocional y el compromiso con el bienestar de los miembros familiares son elementos que favorecen la sostenibilidad, especialmente los procesos de sucesión (Carrasco, 2013). La importancia para que los miembros de la familia deban plantear las partes claves en el ciclo vital de la empresa familiar como ser la sucesión.

La falta de dirección empresarial es un obstáculo para las empresas familiares del Valle de Aburrá; si no tienen una planeación estratégica ni un plan de sucesión, difícilmente pensarán en implementar un protocolo familiar; Además, es evidente la poca planeación de la sucesión de la gerencia en las empresas sin protocolo familiar. Todo lo contrario, se evidencia en las familias que poseen protocolo familiar, ya que están bien estructuradas y organizadas como familias, y la mayoría posee un plan de sucesión de la propiedad. (Arenas Cardona y Rico Balvin, 2014)

Los empresarios familiares saben que necesitan la confianza de los miembros de su familia: el 74% considera que ya la tienen. Pero también afirman que los conflictos familiares repercuten en la generación de confianza dentro de la compañía. Mas de uno de cada cinco encuestados afirma que los desacuerdos familiares son el mayor reto a la hora de generar confianza con todos los grupos de interés. (Coto, 2023)

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Repuestos JR, S.A., es una empresa familiar del sector de comercialización de repuestos automotrices, ubicada en Tegucigalpa con casi 30 años de operación en el mercado hondureño, a lo largo del tiempo la empresa ha logrado consolidarse como un referente en su sector, pero esa consolidación se ha construido sobre un modelo de gestión altamente centralizado: la visión, el liderazgo, y sobre todo la toma de decisiones estratégicas siguen concentradas casi en su totalidad

en la figura del fundador, quien continua siendo el único punto de referencia para las decisiones de crecimiento, manejo de personal, inventarios y expansión del negocio.

Con el paso del tiempo, la empresa ha experimentado un proceso de crecimiento que ha permitido la incorporación de miembros de la familia en puestos de dirección y gestión. Sin embargo, esta incorporación no ha ido acompañada de una descentralización real de la autoridad, los cargos gerenciales ocupados por la segunda generación no cuentan con márgenes claros de decisión propia, lo que replica la confusión de roles, donde una misma persona concentra simultáneamente los roles de propietario, director y ejecutivo dificultando el traspaso ordenado de responsabilidades e impidiendo que la segunda generación desarrolle criterio decisorio antes de que la sucesión sea inminente.

Con el diagnostico inicial se identifico que esta centralización tiene efectos concretos: la ausencia de un plan estratégico formal donde cada decisión de crecimiento, manejo de personal, inventarios, se toma de manera espontánea, sin indicadores que orienten el rumbo a mediano y largo plazo, la ausencia de un plan de sucesión, pese a que los miembros de la siguiente generación ya están vinculados al negocio, donde no existe un documento formal que defina roles, responsabilidades, criterios de liderazgo, ni mecanismos de resolución de conflictos entre el sistema familiar y el empresarial, lo que en la práctica deja toda decisión de fondo bajo el criterio único del fundador, incluso en las áreas donde ya hay gerentes familiares y no familiares a cargo.

Esta combinación de factores establece un escenario de riesgo para la sostenibilidad de la empresa Repuestos JR, ya que la empresa año con año va creciendo y supera la capacidad de gestión informal y centralizada con la que fue administrada en sus primeros años. La dependencia estructural de una sola persona para la toma de decisiones constituye, en si misma el principal riesgo de continuidad de la empresa sin una intervención estratégica que profesionalice su gestión, distribuya la autoridad decisoria de forma ordenada, estructure su gobierno familiar y planifique adecuadamente el relevo generacional, la capacidad de la empresa para sostenerse ya no depende únicamente del fundador, sino de que existan estructuras capaces de tomar decisiones sin el.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

A partir de la problemática identificada en la empresa familiar Repuestos JR S.A. y del contexto de las empresas familiares en proceso de relevo generacional, se formula la siguiente pregunta de investigación:

- ¿Cómo diseñar un plan de sucesión que facilite el relevo generacional y fortalezca la continuidad de la empresa familiar Repuestos JR S.A.?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuál es la situación actual de Repuestos JR S.A. en relación con la planificación de la sucesión y la existencia de mecanismos formales de gobierno familiar?
2. ¿Qué factores del sistema familiar y empresarial de Repuestos JR S.A. favorecen o dificultan la continuidad generacional de la empresa?
3. ¿Cómo debería estar estructurado un plan de sucesión en la empresa Repuestos JR S.A. tomando en cuenta los factores que inciden en su relevo generacional?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL:

Diseñar un plan de sucesión para fortalecer el relevo generacional y la continuidad de la empresa familiar Repuestos JR S.A. en Tegucigalpa, mediante un análisis de situación actual, diagnóstico organizacional, revisión documental y entrevistas semiestructuradas.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Determinar la situación actual de Repuestos JR S.A. sobre la sucesión y la existencia de mecanismos formales de gobierno familiar.
2. Identificar los factores del sistema familiar y empresarial de Repuestos JR S.A. que favorecen o dificultan la continuidad generacional de la empresa.
3. Diseñar un plan de sucesión para fortalecer el relevo generacional y la continuidad de Repuestos JR S.A.

1.5 JUSTIFICACIÓN

La empresa familiar Repuestos JR S.A., ubicada en Tegucigalpa, constituye un caso de estudio pertinente para analizar una problemática real desde una perspectiva aplicada: el relevo generacional. Su continuidad en el tiempo puede verse condicionada por factores generacionales y de gestión, tales como la preparación de futuros líderes, la distribución de responsabilidades entre generaciones, la existencia o ausencia de un plan de sucesión, la profesionalización

administrativa y la capacidad de adaptación frente a los cambios del mercado.

Esta investigación busca aportar un plan de sucesión que contribuya a fortalecer el relevo generacional y la continuidad de Repuestos JR S.A. Dicho plan podrá servir como una guía para ordenar los procesos de transición, definir roles y responsabilidades entre generaciones, establecer criterios para la preparación de sucesores y promover una visión de largo plazo que trascienda la gestión del fundador. Esto resulta especialmente importante porque una empresa familiar no solo debe enfocarse en vender o mantenerse operando, sino también en construir estructuras formales que le permitan asegurar su permanencia más allá de la generación fundadora.

El análisis del relevo generacional en Repuestos JR S.A. adquiere relevancia no solo para la empresa misma, sino también para su entorno. Al fortalecer la continuidad del negocio, se contribuye a la preservación de empleos, al mantenimiento de la actividad comercial y al desarrollo del sector de repuestos automotrices en Tegucigalpa. Una empresa familiar que logra profesionalizar su gestión y planificar adecuadamente la sucesión tiene mayores posibilidades de superar las estadísticas que indican que solo 3 de cada 10 empresas familiares sobreviven a la segunda generación a nivel mundial, y que en Honduras el 70% no logra trascender a la siguiente generación.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

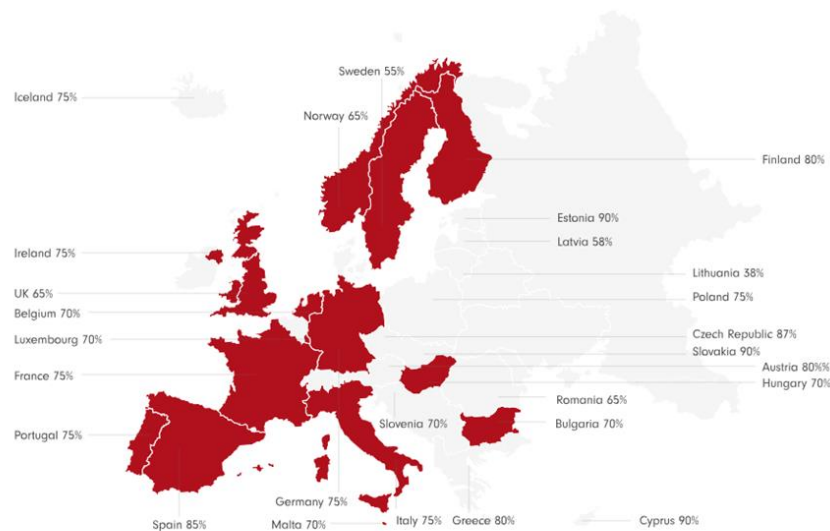
Las empresas familiares constituyen uno de los pilares fundamentales de la economía mundial, a menudo se supone que una empresa es familiar porque a través de los años cada generación sigue tomando el mando sin mantener una profesión o conocimiento alguno de la empresa siendo esta una realidad más compleja, debe de existir una decisión consciente de mantener a largo plazo un proyecto (Bierge, ORH, 2026)

Las compañías más sólidas y sostenibles se han construido sobre tres cimientos esenciales: la visión a largo plazo, la responsabilidad intergeneracional y la coherencia entre valores y decisiones según (Bierge, ORH, 2026) la investigación se inscribe en ese contexto donde se analizará la realidad de una empresa familiar hondureña que enfrenta el reto de formalizar su continuidad generacional.

2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Las empresas familiares representan entre el 80% y el 90% de las empresas a nivel mundial, consideradas un importante motor de la economía global y generadoras de empleo (Economista, 2023).

Empresas familiares en Europa: porcentaje del total de empresas*



* Datos tomados del Informe Overview of Family Business Relevant Issues de Kmu Forschung Austria (enero de 2009), del Proyecto piloto estadístico sobre empresas familiares de la CE (2016) y de oficinas estadísticas individuales de diferentes Estados miembros.

Figura 1. Empresas Familiares en Europa

Fuente: (European Family Business, 2023)

Según datos del reporte de (European Family Business, 2023), el 83% de las empresas son de propiedad familiar, generando el 59% del empleo privado y aportando el 54% del PIB en economías desarrolladas, demostrando que incluso en contextos con altos niveles de institucionalización empresarial el modelo familiar mantiene un peso estratégico (Calabró & McGinness, 2023)

Según el (European Family Business, 2023) las 500 empresas familiares más grandes del mundo generan ingresos combinados de 8.8 billones de dólares así empleando a más de 25.1 millones de personas siendo Europa la región más representada con el 49% seguida de America del Norte con el 29% y Asia con el 18%.

A pesar de su relevancia económica, la sostenibilidad intergeneracional representa su mayor reto donde 3 de cada 10 empresas familiares sobreviven a la segunda generación y únicamente 1 de cada 10 llega a la tercera (Economista, 2023). Los procesos de sucesión entre generaciones continúan siendo el desafío más crítico, porque las fórmulas que utilizó el fundador no necesariamente funcionan en la siguiente, siendo indispensable preparar con antelación a los posibles sucesores para que sean capaces de asumir sus responsabilidades (Bolio Arciniega & Aparicio Castillo, 2020)

El protocolo familiar no siempre garantiza por si sola una transición exitosa, se requiere de un plan estratégico bien estructurado ya que la empresa familiar es proyecto sensible al surgimiento de tensiones derivadas de distintos puntos de vista entre sus miembros poniendo en riesgo la viabilidad del proyecto empresarial (CEDEC, 2023)

Según las prioridades actuales de los propietarios de empresas familiares a nivel mundial el 82% prioriza la expansión a nuevos mercados y el 80% la mejora digital, mientras que apenas el 39% clasifica la sostenibilidad como una prioridad estratégica (PwC, 2025). La brecha entre el crecimiento operativo y la planificación de la continuidad refleja una debilidad estructural común siendo las empresas familiares tienen a enfocarse en el presente sin construir los mecanismos formales que garantizan su permanencia en el futuro.

Según la Encuesta Mundial de la Empresa Familiar confirma que la falta de preparación de los sucesores, la informalidad en los procesos en la toma de decisiones y la ausencia de protocolos familiares son los factores que inciden directamente en la falta de sostenibilidad de las

empresas familiares (Coto, 2023)

En America Latina las empresas familiares enfrentan desafíos similares, pero con indicadores más críticos, en el contexto mexicano, los porcentajes se sitúan por debajo del promedio mundial, mientras globalmente se espera que el 22% de las empresas llegue a la segunda generación, en Mexico solo alcanza el 20% y la tercera generación su estándar internacional es del 11% (Bolio Arciniega & Aparicio Castillo, 2020)

Los aspectos claves que pueden caracterizar la situación actual en países sudamericanos para el relevo generacional en las empresas familiares se pueden estructurar de la siguiente manera según (Avellán Herrera & Junco, 2021) la alta tasa de mortalidad donde en la parte transicional generacional solo el 30% sobrevive a la segunda generación y apenas el 13% llega a la tercera.

La causa de terminación inadecuada del proceso de relevo (Avellán Herrera & Junco, 2021) una vez que el fundador principal se retira o ya no puede seguir dirigiendo la empresa y no hay un sucesor preparado, ya que no hay reglas claras de quien tomará las decisiones, ni un plan formal para transferir la administración y conocimiento del negocio.

Se requiere que la familia tenga los conocimientos necesarios para implementar un protocolo de sucesión antes de involucrarse en la gestión, dado que cuando los miembros de la familia no tienen profesionalización alguna suelen ocupar cargos para los cuales no están suficientemente preparados, afectando la calidad de las decisiones estratégicas. (Dávila, 2021)

Según (Lozano Fuentes & Romero González, 2017) cada 100 empresas familiares solo 30 sobreviven a la segunda generación y solo 15 continúan a la tercera generación. La historia de las empresas familiares es un concepto antiguo tal como la civilización, en tiempos anteriores era muy común que el padre de familia fundador le enseñara al hijo el oficio familiar, para que el oficio y los conocimientos pasaran de generación en generación para que este no muriera y continuara por muchos años y por varias generaciones y que fuera un negocio netamente familiar.

Según (Lozano Fuentes & Romero González, 2017) los principales errores que perjudican el éxito y el crecimiento de las empresas familiares son los problemas de organización, conflictos familiares, falta de comunicación; y lo que lo lleva a su éxito son la dedicación, esfuerzo y visión estratégica. Estos factores suelen presentarse cuando las decisiones se centran en una sola persona y las diferencias entre los miembros de la familia mezclando la operación del negocio, afectando

las relaciones familiares como las empresariales.

Según (de la Peña, Pueyo, & Faura, 2022) Los riesgos que las empresas familiares se exponen si no planifican la sucesión y las relaciones familiares son: el riesgo de continuidad de la empresa porque las familias no llegan a un acuerdo de la sucesión, el riesgo de la toma de decisiones repentinas el hecho de tomar decisiones sin un plan estratégico y así afectando la trayectoria de la empresa, el riesgo reputacional al no contar con un plan de sucesión y protocolo familiar puede mostrar una imagen de debilidad ante el mercado, y el riesgo de litigios entre los sucesores es cuando la familia que heredan o reciben parte de la empresa terminan en disputas legales entre ellos por temas relacionados con el negocio.

Un plan de sucesión correctamente elaborado es una pieza clave para garantizar la continuidad de las empresas familiares, a través de ese proceso el fundador de la empresa transfiere la gestión como la propiedad a un sucesor. Debe ser cuidadosamente planificada, organizada, y ejecutada por consenso entre el fundador y los futuros sucesores mientras que el líder aun este activo, ya que cuando falta una decisión clara y específica tras el fallecimiento del fundador la sucesión puede volverse un proceso complicado y caótico (Lenguaza Alborn, Sosa Aoyama , & Riquelme Benitez, 2024)

2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

2.1.2.1 LAS EMPRESAS FAMILIARES EN HONDURAS

Las empresas familiares constituyen el principal motor de la economía hondureña y representan la forma de organización empresarial predominante en el país. El 90% del total de empresas que existen en Honduras son familiares y en su mayoría corresponden a micro y pequeñas empresas, ya que solo un 6% son grandes empresas, siendo las empresas familiares el eje central del tejido productivo nacional y como el principal generador de empleo en el país (Heraldo, 2019)

En términos de aporte al desarrollo económico, las empresas familiares en Honduras generan un promedio de 1.3 millones de empleos aportando aproximadamente el 70% del Producto Interno Bruto (PIB), además los datos del Consejo Hondureño de la Empresa Privada (COHEP), indican que las empresas familiares generan el 78% de los nuevos empleos que se crean en el país entre el 60% y el 70% de los empleos ya existentes, lo que evidencia su continuidad no es

únicamente un asunto privado de cada familia, sino una preocupación de orden nacional (Heraldo, 2019)

Sin embargo, las empresas familiares hondureñas enfrentan una situación crítica en cuanto a su sostenibilidad. Según datos del COHEP la mortalidad de las empresas familias en Honduras es extremadamente alta, indicando que el 70% de las empresas familiares no logra sobrevivir a la segunda generación y solamente el 12% se mantiene viable en la tercera. (Heraldo, 2019)

2.1.2.2 EL RELEVO GENERACIONAL COMO DESAFIO ESTRUCTURAL

Uno de los principales factores que explican la alta mortalidad de las empresas familiares en Honduras es la ausencia de planificación del relevo generacional. De acuerdo con datos publicados por medios nacionales, el 87% de las empresas familiares hondureñas no cuenta con un mecanismo formal para la resolución de diferencias entre sus miembros, volviéndolas altamente vulnerables ante los conflictos que surgen durante los procesos de transición generacional. Esa carencia se ve agravada por la falta de protocolos familiares escritos, planes de sucesión formales y órganos de gobierno corporativo que regulan la relación entre familia y la empresa. (Heraldo, 2019)

Según (Morales, 2026) la problemática se origina en gran medida por factores culturales y de gestión característicos del contexto latinoamericano. En muchas empresas familiares hondureñas el fundador concentra simultáneamente los roles de propietario, director y ejecutivo, dificultando así el traspaso ordenado de responsabilidades hacia la siguiente generación. La sucesión es un evento que toma entre cinco y diez años y que con frecuencia se confunde con acciones aislados como redactar un testamento o repartir acciones entre los hijos sin que ninguna de esas decisiones por si sola garantice la continuidad del negocio.

En el año 2012 el COHEP y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) comenzaron con la intención de establecer una herramienta legal como el protocolo de familia para garantizar la permanencia del protocolo familiar en el mercado para establecer las reglas claras en la administración y el proceso de sucesión en el gobierno de una empresa familiar para disminuir la incertidumbre de la ausencia de la persona que maneja el negocio, quedando únicamente en promesas y hasta la fecha solo pudieron gozar 1000 empresas sobre el beneficio.

2.1.2.3 EL SECTOR DE REPUESTOS AUTOMOTRICES EN HONDURAS

Se ha considerado como uno de los rubros comerciales de mayor dinamismo, impulsado por las características particulares del parque vehicular nacional. De acuerdo con la Asociación de Vendedores de Vehículos, Repuestos y Accesorios de Honduras (AVVRA), al menos el 70% del parque vehicular del país está conformado por carros importados de segunda mano, situación que genera una demanda constante y creciente de repuestos para mantenimiento y reparación (Prensa, 2024)

Datos del Banco Central de Honduras (BCH) muestran que la importación de vehículos y accesorios mueve más de 1,000 millones de dólares al año, ya julio de 2024 la adquisición internacional de equipos de transporte alcanzó los 1,085.8 millones de dólares, lo que representa un crecimiento significativo respecto a años anteriores. Asimismo, según declaraciones del presidente de AVVRA, el sector automotriz en su conjunto, incluyendo la venta de repuestos y servicios de talleres mecánicos, genera más de 350 mil empleos directos e indirectos en el país. (Prensa, 2024)

En el contexto regional centroamericano, Honduras ocupa una posición relevante en el mercado de repuestos automotrices. Información sectorial indica que para el año 2016, el 13% de las refacciones importadas en Centroamérica tuvo como destino Honduras, ubicándose entre los principales mercados de la región. Esta participación se sustenta en la edad promedio del parque vehicular hondureño y en la dependencia de vehículos usados, factores que mantienen activa la demanda de repuestos de manera permanente. (Prensa, 2024)

Este sector enfrenta desafíos relevantes, entre los que destacan la escasez de divisas para realizar importaciones, los costos logísticos de la cadena de abastecimiento internacional y la competencia entre actores formales e informales. La mayoría de las empresas dedicadas a la venta de repuestos en Honduras son de carácter familiar, lo que las inserta dentro de la problemática general descrita en los apartados anteriores sobre el relevo generacional en las empresas familiares hondureñas.

2.1.2.4 IMPLICACIONES PARA REPUESTOS JR S.A

El análisis de la situación actual evidencia que Repuestos JR se desenvuelve en un contexto en el que influyen las características generales de las empresas familiares hondureñas donde se centra la alta concentración del poder en el fundador, ausencia de protocolos formales, alta

mortalidad en la transición generacional y, por otra, las particularidades del sector de repuestos automotrices donde hay una alta dependencia de importaciones, mercado dinámico impulsado por la demanda de vehículos usados, fuerte competencia tanto formal como informal.

La empresa Repuestos JR, con sus siete tiendas distribuidas a nivel nacional, su abastecimiento desde proveedores internacionales y su trayectoria liderada por el fundador con la incorporación progresiva de la segunda generación, se ubica dentro de ese 90% de empresas familiares hondureñas que constituyen el motor económico del país, pero también dentro del grupo que enfrenta los riesgos asociados a la falta de planificación del relevo generacional. La realidad nacional muestra que, sin un proceso de sucesión, sin un protocolo familiar definido y sin mecanismos formales para la resolución de conflictos, las probabilidades de que la empresa sobreviva a la segunda generación se reducen significativamente. Por ello, el análisis del relevo generacional en Repuestos JR no solo responde a una necesidad particular de la empresa, sino que se marca en una problemática estructural del país que demanda atención académica y propuestas concretas de mejora.

2.2 CONCEPTUALIZACIÓN

Las empresas familiares han evolucionado a lo largo del tiempo, debido a la importancia económica y social que estas empresas representan a nivel mundial. Inicialmente estas empresas eran conocidas como negocios cuya propiedad pertenecía a una familia, con el desarrollo de estudios sobre empresas familiares, el enfoque se ha ampliado hacia elementos relacionados con la sucesión generacional, la profesionalización de la gestión, el liderazgo, la continuidad empresarial y gobernanza de las empresas familiares.

Actualmente las empresas familiares son analizadas como un sistema donde interactúan la familia, propiedad y la gestión empresarial, lo hace que uno de los principales desafíos sea el relevo generacional para garantizar su continuidad. Es por ello por lo que en la presente investigación se abordan conceptos que permitan comprender los factores que intervienen en los procesos de transición generacional dentro de la empresa familiar.

2.2.1 EMPRESAS FAMILIARES

El concepto de empresa familiar ha tenido un cambio importante a lo largo del tiempo

conforme a evolucionado el estudio de las organizaciones empresariales. En sus primeros conceptos la empresa era considerada familiar por pertenecer a uno o varios miembros de una familia. Posteriormente se incorporaron otros factores relacionados con la participación de la familia en la administración y la dirección de la empresa, reconociendo que en la empresa familiar la influencia de estos trasciende la propiedad, la toma de decisiones, los valores organizacionales y la continuidad del negocio.

Martínez (2022) señala que una empresa puede considerarse familiar incluso cuando inicialmente pertenece a una sola persona, debido a que las relaciones patrimoniales, sucesorias y de colaboración familiar permiten que otros miembros participen directa o indirectamente en el negocio.

Con el tiempo, surgieron enfoques más amplios que incorporaron elementos como la sucesión generacional, el gobierno corporativo, el liderazgo familiar, la profesionalización de la dirección y sostenibilidad empresarial. Estos enfoques reconocen que la permanencia de una empresa familiar depende no solo de la capacidad económica, sino también de la habilidad de gestionar la relación entre los intereses familiares y empresariales.

Actualmente uno de los conceptos más aceptados internacionalmente corresponde a la definición aprobada por el Grupo Europeo de Empresas Familiares y el Family Business Network, donde se considera empresa familiar aquella organización en la que la mayoría de la propiedad o control pertenece a una sola familia y existe participación familiar en la gestión o gobierno empresarial (IEF 2025).

En la presente investigación, la empresa familiar será entendida como una organización donde la familia participa de manera significativa en la propiedad, dirección y continuidad de la empresa, especialmente dentro de los procesos de relevo generacional.

2.2.2 FAMILIA EMPRESARIA

El concepto de familia empresaria ha ido en evolución conforme han avanzado los estudios de las empresas familiares. Durante los años 90, se entendía como el grupo familiar dueños de un

negocio, centrados en la conservación del patrimonio y el control de la empresa. Posteriormente, se comenzó a reconocer la influencia de la familia en la cultura empresarial, en la toma de decisiones y en la continuidad del negocio.

Las empresas familiares siempre cuentan con una familia que actúa como el principal grupo de accionistas. Esta familia define la misión de su negocio, integrando sus valores familiares en los valores empresariales. Es esta misma familia la que proporciona la cohesión y el compromiso necesarios para garantizar la estabilidad del negocio y su perdurabilidad a lo largo del tiempo (Chiner, 2023).

Actualmente se considera la familia empresaria como el conjunto de miembros familiares que influyen en la propiedad, dirección o continuidad del negocio, participando en procesos relacionados con liderazgo, sucesión y sostenibilidad empresarial.

Por ello, es fundamental capacitar y fortalecer a los miembros de cada familia propietaria para que brinden este apoyo esencial a su empresa. Una familia poco educada y fragmentada puede ser perjudicial para su negocio. La formación para convertirse en futuros accionistas responsables, preparándose para justificar lo que eventualmente van a heredar, es un aspecto crucial que la familia empresaria debería promover y cultivar. Esta preparación es la mejor manera de asegurar que el negocio continúe con éxito.

2.2.3 ORGANOS DE GOBIERNO

Su concepto ha evolucionado conforme las empresas incrementaron su complejidad organizacional. Durante los años 90 estos se enfocaban en el control administrativo y supervisión financiera, a partir de los años 2000 se comenzó a incorporar principios relacionados con la transparencia, con la separación entre propiedad y gestión, especialmente con el fortalecimiento del gobierno corporativo.

Actualmente, es el conjunto de normas, principios, prácticas y estructuras que definen cómo se dirige, administra y controla una empresa. Su objetivo es asegurar la transparencia, la rendición de cuentas, la equidad entre accionistas y la sostenibilidad a largo plazo, regulando la

relación entre el consejo de administración, la gerencia y los propietarios.

Los órganos de Gobierno implican profesionalizar la gestión creando un consejo de familia que incluya a accionistas, parejas e hijos, separando la propiedad de la gestión operativa. La principal responsabilidad del gobierno corporativo es garantizar el bienestar y la estabilidad de la propiedad mediante la definición de estrategias y lineamientos que orienten la dirección de la empresa. Siempre que la estructura organizacional lo permita, se recomienda que las personas que participan en el ámbito familiar no sean las mismas que intervienen directamente en la administración empresarial, ya que las decisiones estratégicas requieren condiciones distintas a las dinámicas operativas. Aunque no existe un modelo único aplicable a todas las empresas familiares, algunos de los órganos de gobierno más recomendados son el Consejo de Familia, el Consejo de Administración y la Junta General o Asamblea de Socios/Accionistas. Cada empresa familiar debe definir la estructura, funciones y funcionamiento de estos organismos de acuerdo con sus necesidades y con el valor que puedan aportar al desarrollo y sostenibilidad de la compañía. (Pavón, Profesionalizar la empresa familiar (parte 3) : Los organos de gobierno y gestión, 2018)

2.2.4 PROFESIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

El concepto ha evolucionado conforme aumentó la complejidad de las empresas, surgió como la necesidad de separar las relaciones familiares de la gestión empresarial, Durante los años 90, la administración de la empresa se caracterizaba por la centralización de decisiones del fundador basado únicamente en la experiencia.

En los años 2000 se reconoce la importancia de incorporar las estructuras formales y la planificación estratégica, para diferenciar la propiedad de la gestión empresarial. Actualmente adquirió mayor importancia al asociarse con sucesión generacional, gobierno corporativo y sostenibilidad empresarial.

Actualmente la profesionalización de la empresa familiar consiste en sustituir los modelos tradicionales de dirección basados en decisiones personalistas por un sistema de gestión fundamentado en criterios empresariales y económicos. Este proceso no implica excluir a la familia de la organización, sino integrar sus elementos esenciales, como la motivación familiar y el control de la propiedad, dentro de una estructura más organizada y estratégica.

A medida que la empresa se expande y la familia evoluciona, el sistema empresarial

adquiere mayor complejidad, lo que hace necesaria una estructura más ordenada y formalizada. En este contexto, la profesionalización surge como un factor clave para preservar la competitividad de la empresa, situándose por encima de los intereses personales o familiares.

El crecimiento empresarial demanda mayores capacidades administrativas y, en consecuencia, la incorporación de especialistas que contribuyan al fortalecimiento de la organización. Entre las principales razones para profesionalizar la empresa familiar destacan la necesidad de integrar profesionales externos que complementen las competencias de los miembros de la familia en la gestión empresarial y departamental, la transición de un estilo de administración individualista hacia uno más participativo y colegiado, así como la incorporación de directivos no familiares cuando no exista dentro de la familia una persona capacitada para asumir el liderazgo o la sucesión de la empresa (Pavón, ¿Qué entendemos por profesionalización de la empresa familiar?, 2017).

2.2.5 RELEVO GENERACIONAL

Este concepto ha adquirido mayor importancia conforme creció el interés de estudiar la continuidad en las empresas. En los años noventa, el relevo generacional era entendido como el proceso mediante el cual, el fundador transfería la dirección y propiedad de la empresa a la siguiente generación familiar, en esta etapa la atención se concentraba en sucesión patrimonial y administrativa.

Posteriormente, Gersick, Davis, Hampton y Lansberg (1997) plantearon que la continuidad de las empresas depende de la interacción entre tres sistemas: familia, propiedad y empresa. Desde esta perspectiva, el relevo generacional dejó de entenderse únicamente como un cambio de liderazgo para convertirse en un proceso que involucra transformaciones simultáneas en la estructura familiar, patrimonial y organizacional.

Conforme han avanzado las investigaciones sobre las empresas familiares, el concepto evolucionó a una visión más amplia. Monreal Martínez (2009) señala que la sucesión debe concebirse como un proceso continuo y planificado que incluye la transferencia de conocimientos, experiencias, valores empresariales y capacidades de liderazgo, así como la preparación progresiva de los sucesores para asumir responsabilidades dentro de la empresa.

Actualmente el relevo generacional es entendido como el proceso integral, gradual y

estratégico que involucra la preparación de los futuros líderes, la transferencia de conocimientos, el establecimiento de estructuras de gobernanza que faciliten la transición entre generaciones. Una adecuada preparación para el relevo generacional contribuye a reducir conflictos familiares, fortalecer la continuidad empresarial, facilitar la transición entre generaciones y aumentar las posibilidades de permanencia de la empresa familiar a largo plazo.

Para esta investigación, el relevo generacional será entendido como el proceso mediante el cual la empresa familiar Repuestos JR S.A. prepara la transferencia de liderazgo, conocimientos y responsabilidades hacia una nueva generación, procurando garantizar la continuidad del negocio y la preservación del legado familiar.

2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO

2.3.1 BASES TEÓRICAS

En esta investigación se sustentan dos enfoques teóricos complementarios que permiten comprender y abordar el relevo generacional de las empresas familiares desde una perspectiva generacional y estratégica:

2.3.1.1 TEORÍA DEL MODELO DE LOS TRES CIRCULOS

El modelo de los tres círculos fue desarrollado por Renato Tagiuri y John Davis en la escuela de negocios de Harvard en las décadas de 1980, constituye uno de los principales referentes para el estudio de las empresas familiares. Este modelo explica que las empresas familiares están conformadas por la interacción de tres sistemas fundamentales: familia, propiedad y empresa, los cuales se encuentran relacionados y ejercen influencia mutua sobre la toma de decisiones, la continuidad organizacional y los procesos de sucesión.

El principal aporte de este modelo es reconocer que las empresas familiares no pueden analizarse solo desde una perspectiva empresarial, ya que las relaciones familiares y patrimoniales también influyen en su funcionamiento. El relevo generacional representa un proceso complejo que involucra aspectos familiares, patrimoniales y organizacionales.

2.3.1.1 ORIGEN Y EVOLUCION DEL MODELO

El modelo fue propuesto por Tagiuri y Davis a finales de la década de 1970 con el propósito

de comprender la dinámica de las empresas familiares. Antes de su aparición la mayoría de los estudios analizaban estas organizaciones desde enfoques tradicionales centrados en la administración, propiedad, dirección empresarial, sin considerar la influencia de las relaciones familiares sobre la gestión y continuidad de la empresa.

De acuerdo con Davis, (s.f.) el modelo surgió de la necesidad de explicar de forma más precisa las interacciones observadas en las empresas familiares, ya que los enfoques previos basados únicamente en la familia y la empresa resultaban insuficientes para comprender los intereses y conflictos presentes en este tipo de organizaciones. Como resultado, se incorporó la propiedad como un tercer elemento, dando origen a los tres círculos.

La teoría plantea que una empresa familiar funciona como un sistema compuesto de tres círculos interdependientes: familia, propiedad y empresa. Como resultado de la superposición de estos grupos, hay siete grupos de interés, cada uno con sus propios puntos de vista legítimos, objetivos y dinámicas. Este modelo nos recuerda que las opiniones de cada sector deben ser respetadas e integradas para establecer la dirección del sistema de empresa familiar. Cada uno posee objetivos, intereses y responsabilidades diferentes, pero su interacción determina el comportamiento de la organización y la manera en que se desarrolla procesos clave como el liderazgo, la sucesión y la continuidad empresarial.

Con el tiempo este modelo se ha consolidado como una de las teorías más utilizadas en el análisis de empresas familiares debido a su capacidad para explicar los desafíos relacionados con gobierno corporativo, profesionalización de la gestión, conflictos familiares y relevo generacional.

MODELO DE LOS TRES CÍRCULOS

Roles de los miembros de la empresa familiar

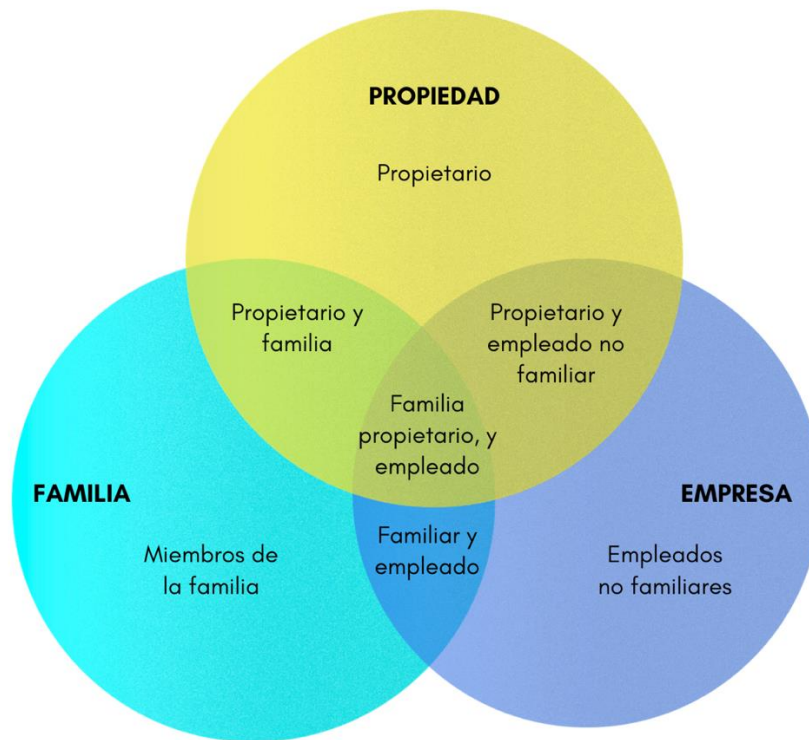


Figura 2. Modelo de los Tres Círculos

Fuente: Tagiuri y Davis (1982).

2.3.1.2 EL SISTEMA FAMILIA

El círculo de la familia está integrado por los miembros de la familia vinculados al negocio, independientemente de que participen o no en la propiedad o gestión de la empresa. Este sistema se caracteriza por la existencia de las relaciones afectivas, valores, tradiciones y lo relacionado con el futuro de la organización.

Dentro del relevo generacional, la familia tiene un papel fundamental ya que la preparación de los sucesores, la comunicación familiar, la resolución de conflictos y la transmisión de los valores influyen directamente en la continuidad de la empresa. Una familia cohesionada y comprometida puede convertirse en una fortaleza para la empresa, en cambio cuando existen conflictos o falta de comunicación, es cuando surgen las dificultades para la transición de la empresa.

Es por ello por lo que es importante que las empresas familiares promuevan los

mecanismos que fortalezcan la comunicación, la participación responsable de la preparación de las siguientes generaciones para asumir las futuras responsabilidades dentro de la organización.

2.3.1.3 EL SISTEMA PROPIEDAD

El círculo de la propiedad está confirmado por las personas que poseen participación patrimonial dentro de la empresa. Se relaciona con la distribución de las acciones, el control del negocio, los derechos económicos y la continuidad del patrimonio familiar.

En el proceso del relevo generacional, la propiedad adquiere importancia ya que implica la transferencia de derechos y responsabilidades hacia nuevas generaciones. La falta de reglas claras sobre la participación, herencia o toma de decisiones puede generar conflictos que afectan la sostenibilidad de la empresa y las relaciones familiares.

Por esta razón las empresas familiares necesitan establecer mecanismos que permitan administrar correctamente la propiedad, que se garantice la transparencia en la toma de decisiones y que se asegure la continuidad patrimonial.

2.3.1.4 EL SISTEMA EMPRESA

El círculo de la propiedad comprende la gestión administrativa, operativa y estratégica de la organización. Este sistema predomina los objetivos relacionados con la productividad, rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad empresarial.

En el relevo generacional, el sistema empresarial se encuentra con el desafío de preparar a los futuros líderes para asumir responsabilidades de la dirección empresarial, este proceso implica la transferencia de conocimientos, experiencias, liderazgo y la capacidad de tomar decisiones hacia los sucesores.

Resulta necesario fortalecer la estructura organizacional mediante procesos de profesionalización, planificación y formalización que permita reducir la dependencia de una sola persona y facilitar la continuidad de la empresa.

2.3.1.5 LAS SIETE POSICIONES DEL MODELO DE LOS TRES CIRCULOS

Entre las principales contribuciones del modelo de los tres círculos, es la identificación de los siete grupos que surgen de la interacción entre los sistemas de familia, propiedad y empresa. Cada uno de estos grupos representa una combinación distinta de participación dentro de la organización.

familiar y permite comprender los intereses, las responsabilidades y posibles conflictos entre los diferentes miembros.

2.3.1.5.1 GRUPO 1: MEMBROS DE LA FAMILIA QUE NO SON PROPIETARIOS NI TRABAJAN EN LA EMPRESA

Están conformados por familiares que mantienen vínculos familiares con la empresa pero que no poseen participación accionaria ni desempeñan funciones dentro de la empresa, estos, aunque no participan en la gestión pueden tener expectativas relacionadas con la continuidad de la empresa o el patrimonio familiar.

2.3.1.5.2 GRUPO 2: PROPIETARIOS QUE NO PERTENCEN A LA FAMILIA NI TRABAJAN EN LA EMPRESA

Corresponde a los accionistas o inversionistas externos que poseen participación patrimonial pero no mantienen vínculos familiares ni participan en la gestión diaria, su interés está relacionado con la estabilidad y el rendimiento de la inversión.

2.3.1.5.3 GRUPO 3: EMPLEADOS QUE NO SON FAMILIARES NI PROPIETARIOS

Son los colaboradores que trabajan en la empresa sin formar parte de la familia ni poseen acciones, su interés se relaciona con la estabilidad laboral, el desarrollo profesional y las condiciones laborales.

2.3.1.5.4 GRUPO 4: FAMILIARES PROPIETARIOS QUE NO TRABAJAN EN LA EMPRESA

Son los miembros de la familia que, si poseen participación accionaria, pero trabajan ni desempeñan ninguna función dentro de la empresa, ellos mantienen su interés en la conservación del patrimonio familiar y en la rentabilidad de la empresa.

2.3.1.5.5 GRUPO 5: FAMILIARES QUE TRABAJAN EN LA EMPRESA PERO NO SON PROPIETARIOS

Son los miembros de la familia que participan activamente en la gestión y operación del

negocio, aunque no poseen participación patrimonial, este grupo generalmente desempeña un papel importante en los procesos de sucesión y en el desarrollo del liderazgo.

2.3.1.5.6 GRUPO 6: PROPIETARIOS QUE TRABAJAN EN LA EMPRESA PERO NO PERTENECEN A LA FAMILIA

Son personas que participan simultáneamente en la propiedad y gestión de la empresa, pero no forman parte de la familia empresaria, generalmente aportan experiencia laboral y participan en la toma de decisiones.

2.3.1.5.7 GRUPO 7: FAMILIARES PROPIETARIOS QUE TRABAJAN EN LA EMPRESA

Ellos representan la intercepción de los 3 círculos y constituyen el núcleo de la empresa familiar, son personas que participan simultáneamente como miembros de la familia, propietarios y gestores del negocio. Por los múltiples roles que desempeñan suele tener mayores desafíos relacionados al liderazgo, toma de decisiones y relevo generacional.

La identificación de estos siete grupos permite comprender que el relevo generacional afecta de manera distinta a cada uno de los actores involucrados en la empresa familiar, mientras algunos se preocupan de la continuidad del patrimonio familiar, otros se enfocan en el liderazgo, la gestión y las relaciones familiares.

Es por esta razón que una transición generacional exitosa requiere considerar las necesidades y los intereses de cada grupo, manteniendo un equilibrio entre la familia, propiedad y empresa. El no tener en cuenta estas diferencias puede generar conflictos, resistencia al cambio y dificultades para la continuidad empresarial.

2.3.1.6 INTERACCION ENTRE FAMILIA, PROPIEDAD Y EMPRESA

La contribución más importante de este modelo de los tres círculos radica en explicar los problemas y los desafíos de las empresas familiares, estos que suelen originarse en la interacción entre familia, propiedad y empresa, los intereses de cada sistema pueden coincidir o entrar en conflicto dependiendo de las circunstancias.

El equilibrio entre estos tres sistemas es uno de los principales factores para garantizar la continuidad de la empresa familiar y facilitar el proceso del relevo generacional.

2.3.1.7 PROFESIONALIZACION DE LA GESTION DENTRO DEL MODELO DE LOS TRES CIRCULOS

Este paso constituye un elemento esencial para fortalecer el equilibrio y la sostenibilidad de la empresa entre los sistemas de familia, propiedad y empresa. Conforme al crecimiento de estas empresas, surge la necesidad de implementar estructuras, procedimientos y mecanismos que permitan una gestión más objetiva y eficiente.

2.3.1.7.1 FORMALIZACION ORGANIZACIONAL

Esto implica sé que se definan los roles, funciones y responsabilidades, además de un correcto establecimiento de procesos, se implementaran indicadores de desempeño y es necesario el desarrollo de manuales de procedimientos y políticas de cada departamento de la empresa.

Dentro del relevo generacional la formalización organizacional facilita la transferencia de responsabilidades hacia las nuevas generaciones y reduce la dependencia de conocimientos informales concentrados en el fundador.

2.3.1.7.2 SEPARACIÓN ENTRE LO LABORAL Y LA FAMILIA

Este representa el desafío de mayor importancia en las empresas familiares, este consiste en separar los asuntos familiares de las decisiones empresariales, con ello se logrará más objetividad, transparencia y eficiencia en los procesos.

La delimitación de roles y responsabilidades contribuye a que los sucesores sean evaluados por sus capacidades y preparaciones favoreciendo los procesos de transición más ordenados y sostenibles.

2.3.1.8 MECANISMOS DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA EL RELEVO GENERACIONAL

Los mecanismos de gobierno constituyen herramientas que permiten coordinarlos intereses de la familia, la propiedad, la gestión y favorece la institucionalidad de la empresa.

2.3.1.8.1 PROTOCOLO FAMILIAR

Es un documento en el que se establecen las normas, acuerdos y reglas relacionados con la sucesión, la participación familiar, la toma de decisiones, la distribución de los beneficios, la incorporación de familiares en el negocio y en la resolución de conflictos. Su finalidad es fortalecer la continuidad empresarial mediante reglas claras previamente consensuadas.

2.3.1.8.2 CONSEJO DE FAMILIA

Este consejo familiar es un espacio formal de comunicación entre los miembros de la familia, su función es fortalecer la comunicación, fomentar la unidad familiar, resolver los conflictos en la familia y analizar los temas de la sucesión.

2.3.1.8.3 JUNTA DIRECTIVA

Es un órgano estratégico la que contribuye a fortalecer la toma de decisiones estratégicas, orienta la dirección y el control de la organización, además de supervisar el cumplimiento de los objetivos. En esta junta directiva participan miembros externos que pueden aportar mayor objetividad y profesionalismo.

2.3.1.2 TEORÍA DE LA MEDIACIÓN, NEGOCIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LOS PROCESOS DE RELEVO GENERACIONAL

Esta teoría de la medición, negociación y resolución de conflictos constituye uno de los enfoques más importantes para comprender los desafíos que enfrentan las empresas familiares durante los procesos de relevo generacional. A diferencia de los otros tipos de organizaciones, las empresas familiares combinan relaciones empresariales con vínculos emocionales y familiares. En las empresas familiares, las decisiones no dependen únicamente de aspectos administrativos y financieros, sino también de factores emocionales, generacionales y relacionales que influyen directamente en la estabilidad organizacional y en la continuidad de la empresa.

Los procesos de relevo generacional suelen implicar cambios en el liderazgo, la distribución de responsabilidades, la incorporación de nuevas generaciones y la definición de roles dentro de la empresa familiar. Estas situaciones pueden generar conflictos, diferencias de opinión, tensiones emocionales, conflictos de autoridad relacionados con el futuro de la organización,

cuando estos conflictos no son gestionados adecuadamente pueden afectar la comunicación, debilitar la confianza y hacer difícil el proceso sucesorio.

(Kilman, 1974) establecen que el conflicto organizacional surge principalmente por diferencias en objetivos, valores, percepciones y estilos de liderazgo. Sostienen que el conflicto no debe entenderse únicamente como un aspecto negativo, sino como una situación natural dentro de las relaciones humanas que puede convertirse en una oportunidad de mejora cuando es administrada mediante mecanismos adecuados de negociación y mediación.

La teoría de la mediación y resolución de conflictos constituyen herramientas fundamentales para facilitar el diálogo, construir acuerdos y fortalecer la continuidad empresarial durante los procesos de transición generacional. Esta teoría puede subdividirse en componentes estratégicos orientados a fortalecer la sostenibilidad empresarial y mejorar las relaciones organizacionales que intervienen en el relevo generacional.

2.3.1.2.1 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y FAMILIAR

La comunicación organizacional y familiar, analiza cómo la calidad de la comunicación influye en la prevención y solución de conflictos dentro de la empresa. En muchas empresas familiares, los conflictos no surgen únicamente por desacuerdos administrativos, sino también por problemas de comunicación, malentendidos y ausencia de espacios formales de diálogo.

La comunicación constituye uno de los elementos más importantes dentro de las empresas familiares, especialmente durante los procesos de relevo generacional, la calidad de la comunicación influye en la manera en que se transiten expectativas, responsabilidades, conocimientos y decisiones entre los miembros de la familia empresaria.

La comunicación efectiva favorece la confianza, fortalece las relaciones interpersonales y contribuye a una mejor toma de decisiones estratégicas. En este contexto, (Goleman, 1995) destaca que habilidades como la empatía, la escucha activa y el autocontrol emocional permiten desarrollar relaciones organizacionales más saludables y mejorar el liderazgo dentro de las empresas familiares.

Una comunicación efectiva permite fortalecer la confianza, mejora la coordinación entre los miembros de la familia y facilita la transferencia de conocimientos y experiencias necesarias para la continuidad de la empresa.

2.3.1.2.2 MEDIACIÓN Y NEGOCIACIÓN DE CONFLICTOS

La mediación y negociación de conflictos, se enfoca en los mecanismos utilizados para resolver y gestionar desacuerdos organizacionales y familiares mediante el dialogo y la búsqueda de soluciones consensuadas, Dentro de las empresas familiares, estos procesos adquieren importancia debido a que estos conflictos suelen involucrar aspectos familiares, patrimoniales y empresariales

Moore (2014) define la mediación como un proceso mediante el cual un tercero neutral facilita la comunicación entre las partes involucradas, promoviendo acuerdos voluntarios y soluciones mutuamente satisfactorias. La negociación también permite que los actores involucrados intercambien propuestas y construyan acuerdos orientados a satisfacer los intereses comunes.

La creación de mesas de diálogo familiar, incorporación de mediadores externos y desarrollo de mecanismos de negociación colaborativa. La aplicación de estas estrategias permitiría obtener resultados como disminución de conflictos internos, fortalecimiento de las relaciones familiares, mayor estabilidad organizacional y mejora en la toma de decisiones empresariales.

2.3.1.2.3 GOBERNANZA CORPORATIVA FAMILIAR

La gobernanza corporativa familiar, comprende el conjunto de estructuras y normas que regulan la relación entre la familia y la empresa. Su finalidad consiste en promover la transparencia, ordenar la toma de decisiones y establecer criterios claros para la participación de los miembros familiares dentro de la organización.

Durante los procesos del relevo generacional, la gobernanza familiar desempeña un papel importante ya que permite anticiparse ante posibles conflictos y establecer procedimientos que faciliten la transición del liderazgo. Al tener definidas las reglas se reduce la incertidumbre y favorece a una mejor aceptación de las decisiones relacionadas con la sucesión.

Entre los principales mecanismos de gobernanza familiar, están el protocolo familiar, establecimiento del consejo de familia, definición clara de roles y responsabilidades, diseño de

organigramas y desarrollo de planes estructurados de sucesión empresarial, son algunas de las estrategias que permitirían obtener resultados relacionados con mayor claridad organizacional, reducción de favoritismos, fortalecimiento de la institucionalización y contribuyendo a una transición generacional más estable.

2.3.1.2.4 INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

Dentro de las empresas familiares, el liderazgo posee una fuerte influencia emocional debido a la cercanía entre los miembros de la familia y la interacción constante dentro de la organización. Durante los procesos de relevo generacional, las emociones pueden influir significativamente en la toma de decisiones, la aceptación de los nuevos líderes y la manera en que se enfrentan los cambios en la organización.

La inteligencia emocional permite manejar adecuadamente situaciones de tensión, mejorar la empatía y fortalecer las relaciones laborales. Goleman (1995) sostiene que los líderes emocionalmente inteligentes poseen mayor capacidad para gestionar conflictos, motivar equipos y construir relaciones organizacionales saludables.

La inteligencia emocional permite reducir la resistencia al cambio, fortalece la comunicación y facilita la construcción de acuerdos durante el proceso sucesorio. La transición exitosa requiere que tanto el fundador como los sucesores desarrollen competencias emocionales que favorezcan la cooperación y el entendimiento sucesorio.

2.3.1.2.5 PROFESIONALIZACIÓN EMPRESARIAL Y SOSTENIBILIDAD

ORGANIZACIONAL

La profesionalización empresarial, busca separar las relaciones emocionales de la gestión administrativa mediante la implementación de procesos organizacionales formales. Muchas empresas familiares presentan dificultades debido a la informalidad administrativa y a la toma de decisiones basada únicamente en vínculos familiares.

La preparación del sucesor debe incluir conocimientos técnicos, experiencia operativa, habilidades directivas y comprensión de la cultura organizacional, además es necesario promover procesos de mentoría, transferencia de conocimientos y acompañamiento que faciliten la toma de responsabilidades.

La profesionalización contribuye a fortalecer la legitimidad del sucesor, mejorar la confianza de los colaboradores y facilitar una transición más ordenada y efectiva.

La teoría de la mediación, negociación y resolución de conflictos permite comprender que el éxito del relevo generacional no depende únicamente de factores económicos o financieros, sino también de la capacidad para gestionar adecuadamente las relaciones humanas y emocionales dentro de la organización y la preparación de las nuevas generaciones.

2.3.2 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS POR OTROS INVESTIGADORES O EXPERTOS

El relevo generacional en las empresas familiares ha sido abordado en diversas investigaciones a través de metodologías cualitativas, cuantitativas y mixtas (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014), dependiendo de los objetivos de cada investigación, los estudios relacionados con sucesión, continuidad empresarial, gobernanza familiar y el liderazgo familiar, suelen utilizar metodologías que permitan comprender los factores organizacionales así como las dinámicas que influyen en la transición entre generaciones familiares.

Las investigaciones desarrolladas en este ámbito constituyen un referente metodológico importante para la presente investigación, ya que permiten identificar técnicas, instrumentos y procedimientos utilizados para analizar los procesos de relevo generacional en empresas familiares.

En la investigación realizada por (Lozano, 2013) el Proceso de Socialización, Vinculación y Pertenencia de Descendientes a la Empresa Familiar se desarrolló el enfoque Mixto utiliza la recolección de datos cualitativos y cuantitativos (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014), donde la fase cualitativa fue el estudio de casos, siendo cuatro empresas familiares y la fase cuantitativa se realiza mediante la aplicación de un cuestionario a 274 empresas familiares en el departamento de Valle del Cauca, Colombia, utilizándose entrevistas, notas de campo, revisión documental y transcripción de información, relacionados con la socialización, vinculación, pertenencia e información general de la empresa y del descendiente, buscando comprender la preparación del sucesor, la transmisión de valores, la vinculación generacional y el sentido de pertenencia dentro del sistema familia-empresa.

Sus técnicas fueron: un protocolo de entrevista donde tiene preguntas relacionadas con educación formal, experiencia, valores en la niñez, adolescencia con relación a la empresa familiar, cuestionario de investigación donde se dividió en cuatro bloques de la socialización, vinculación, pertenencias e información general de la empresa familiar y del descendiente. (Lozano, 2013)

Revisión de documentos de la empresa y de la familia donde se le otorgo la posibilidad de revisar documentos empresariales y familiares como parte del proceso de recolección (Lozano, 2013)

Por otra parte, Avellan Herrera y Hernández Junco (2021) en la investigación titulada Caracterización del proceso de relevo generacional en las empresas familiares de países sudamericanos, desarrollaron una revisión bibliográfica con enfoque cuantitativo y alcance descriptivo, con el propósito de sistematizar los principales aspectos que caracterizan el relevo generacional en las empresas familiares de la región. Los autores identificaron como elementos fundamentales la sucesión de la propiedad, la transferencia de la riqueza, la sucesión en el liderazgo, la preservación de valores familiares y las etapas que conforman el proceso sucesorio.

Entre los hallazgos más relevantes se destaca que el estudio del relevo generacional representa un predominio de metodologías cualitativas, debido a la necesidad de comprender fenómenos relacionados con liderazgo, relaciones familiares, transferencia de conocimiento y continuidad empresarial, así mismo los autores concluyen que existe una brecha entre los modelos teóricos y las investigaciones empíricas sobre sucesión, señalando la necesidad de continuar desarrollando estudios que permitan comprender este fenómeno en contextos específicos de empresa familiares.

Las investigaciones analizadas evidencian que el estudio del relevo generacional en empresas familiares requiere metodologías que permiten comprender simultáneamente aspectos organizacionales, patrimoniales y familiares, además que muestran una tendencia hacia el uso de enfoque mixto, entrevistas semiestructuradas, cuestionarios, análisis documental como herramientas para estudiar la preparación de los sucesores, la transmisión de valores, el liderazgo generacional y la continuidad empresarial. Estos antecedentes metodológicos sirven como referencia para esta investigación orientando la selección de técnicas e instrumentos que permitan analizar el proceso de relevo generacional de la empresa familiar Repuestos JR S.A, considerando tanto los factores empresariales como las dinámicas familiares que intervienen en la transición

entre generaciones.

2.3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

En investigaciones relacionadas con el relevo generacional y la continuidad de las empresas familiares, los instrumentos de recolección de información anteriormente mencionados desempeñan un papel fundamental para comprender las dinámicas familiares, organizacionales y sucesorios, que intervienen en la transición entre generaciones.

Según (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014) los instrumentos de recolección de datos deben de estar vinculados con las variables de estudio, sus dimensiones e indicadores, procurando criterios de validez y confiabilidad cuando corresponda.

La investigación de (Lozano, 2013) resaltan distintos instrumentos sobre el proceso de socialización, vinculación y pertenencia de descendientes de la empresa familiar. En su fase cualitativa de investigación, se aplicó un protocolo de entrevista donde incluyó preguntas relacionadas con la educación formal, experiencia laboral, liderazgo, labores en la empresa, valores familiares en la niñez y adolescencia, relación con la empresa familiar, compromiso y proceso de incorporación de los descendientes a la organización.

Se incorporó un formato de notas de campo, donde se llevan registros y anotaciones durante los eventos o sucesos vinculados con el planteamiento (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014), matrices de frecuencia por categorías: familia, Empresa, mercado, descendiente y sociedad

En la fase cuantitativa (Lozano, 2013) diseñó un cuestionario estructurado para recolectar la información primaria de los descendientes de las empresas familiares, aplicándose a 274 empresas familiares localizadas en el Valle del Cauca, Colombia, organizándolo en cuatro bloques: socialización, vinculación, pertenencia e información general de la empresa y descendiente, compuesto por 88 ítems con escala Likert de cinco puntos: 39 ítems para socialización, 38 para vinculación, y 11 para pertenencias, siendo revisada por expertos en empresas familiares y sometida a una prueba piloto con 29 descendientes de empresas familiares.

Los instrumentos identificados en las investigaciones analizadas evidencian la importancia de combinar entrevistas semiestructuradas, cuestionarios y registros de observación para

comprender los factores que intervienen en el relevo generacional. Estos antecedentes metodológicos sirven de referencia para la presente investigación orientando la selección de instrumentos que permitan analizar la preparación de los sucesores, la transmisión de los valores, la participación familiar y los factores que influyen en el proceso de relevo generacional dentro de la empresa familiar Repuesto JR S.A.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

En este capítulo se describe la metodología utilizada para desarrollar la investigación, sobre el relevo generacional de la empresa familiar Repuestos JR S.A. se presentan los procedimientos aplicados para la recolección la recolección y análisis de datos, así como las técnicas, instrumentos y fuentes utilizadas para alcanzar los objetivos planteados.

Además, se detalla la congruencia entre los objetivos, las preguntas de investigación y la información requerida para analizar la situación actual del relevo generacional de la empresa y formular un plan de acción orientado a la continuidad del negocio.

3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

La matriz metodológica permite establecer la relación entre las preguntas de investigación, los objetivos específicos, las variables y la información requerida para alcanzar los resultados del estudio. La finalidad es garantizar la coherencia entre el problema planteado, los objetivos de la investigación y los procedimientos utilizados para la recolección y análisis de la información.

Tabla 1. Matriz de congruencia metodológica

Título de la Investigación	Objetivos de Investigación		Variable principal
	General	Específicos	
Propuesta de plan de sucesión para el relevo generacional de la Empresa Familiar Repuestos JR S.A	Diseñar un plan de sucesión para fortalecer el relevo generacional y la continuidad de la empresa familiar Repuestos JR S.A. en Tegucigalpa, mediante un análisis de situación actual, diagnostico organizacional, revisión documental y entrevistas semiestructuradas.	Determinar la situación actual de Repuestos JR S.A. sobre la sucesión y la existencia de mecanismos formales de gobierno familiar.	Planificación de la sucesión
		Identificar los factores del sistema familiar y empresarial de Repuestos JR S.A. que favorecen o dificultan la continuidad generacional de la empresa.	Continuidad generacional
		Diseñar un plan de sucesión para fortalecer el relevo generacional y la continuidad de Repuestos JR S.A	Plan de sucesión

3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO

Las variables de estudio definidas con base en los objetivos específicos de la investigación y se puede analizar el proceso de relevo generacional de la empresa familiar Repuestos JR S.A., estas variables corresponden a la planificación de la sucesión, continuidad generacional y el plan de sucesión, servirán de base para el diseño de instrumentos de recolección de información y para la elaboración del plan de acción.

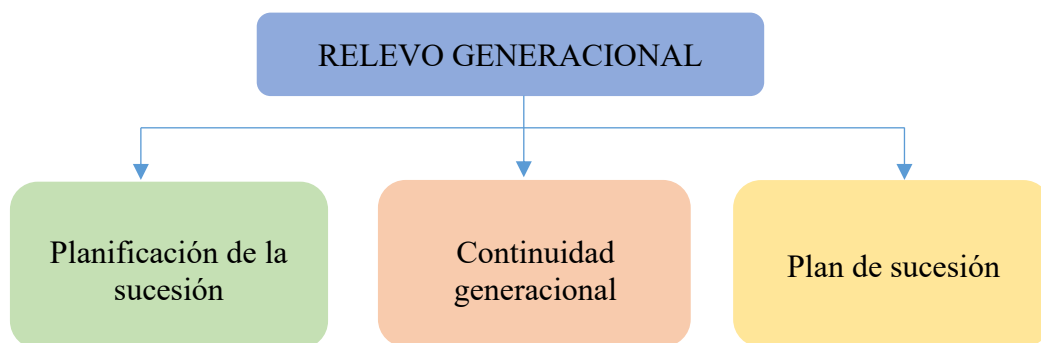


Figura 3. Esquema de Variables de Estudio

Fuente: Elaboración Propia

3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Ítems
Planificación de la sucesión	La planificación de la sucesión es un proceso mediante el cual la empresa familiar prepara la transferencia del liderazgo, la gestión y el conocimiento a la siguiente generación, con la intención de garantizar la continuidad del negocio y reducir los riesgos asociados al relevo generacional.	Se analizará mediante encuesta, entrevista semiestructurada y revisión documental para determinar el nivel de preparación existente en Repuestos JR S.A. con relación al relevo generacional.	Preparación del sucesor	Identificación del posible sucesor
				Formación académica
				Experiencia laboral
				Capacitación para asumir cargos directivos
			Transferencia de conocimientos	Participación en áreas claves
				Acompañamiento del fundador
				Transferencia de experiencia y conocimientos estratégicos
			Gobierno familiar	Existencia de protocolo familiar
				Existencia de mecanismos de comunicación
				Participación familiar en la toma de decisiones empresariales
Continuidad generacional	La continuidad generacional se refiere a la capacidad de la empresa familiar para mantener su permanencia y desarrollo a través de la participación efectiva de las nuevas generaciones, logrando equilibrar los intereses de la familia, la propiedad y la empresa.	Se evaluará mediante la aplicación entrevista semi estructurada al propietario Repuestos JR S.A para identificar qué factores favorecen o dificultan la continuidad de la empresa entre generaciones.	Comunicación familiar	Frecuencia de la comunicación
				Espacios de dialogo
				Transmisión de expectativas familiares
			Liderazgo generacional	Interés de los sucesores
				Aceptación del liderazgo futuro
				Participación en toma de decisiones estratégicas
			Profesionalización de la gestión	Definición de funciones
				Criterios de incorporación familiar
				Capacitación y desarrollo profesional

3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Ítems
Plan de sucesión	El plan de sucesión es un conjunto estructurado de acciones orientados a preparar la transición del liderazgo y la gestión de una empresa familiar, asegurando la continuidad del negocio y la preparación de los futuros sucesores.	Sera elaborado a partir de los resultados obtenidos de los participantes sobre el proceso de relevo generacional.	Formación de sucesores	Programas de capacitación
				Desarrollo de competencias directivas
				Experiencia progresiva
			Transferencia de liderazgo	Definición de responsabilidades
				Definir etapas de transición y cronograma sucesorio
			Gobierno familiar	Protocolo familiar
				Participación de la familia
				Mecanismos de toma de decisiones
			Seguimiento y evaluación	Indicadores de cumplimiento
				Monitoreo del proceso
				Acciones de mejora continua

Tabla 2. Operacionalización de las variables

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

En esta sección se expone el enfoque, el alcance, el diseño y los métodos empleados en la investigación:

Tabla 3. Enfoque, Alcance y Diseño

Enfoque	Mixto
Alcance	Descriptivo
Diseño	No experimental -Transversal
Método	Estudio de caso

Fuente: Elaboración Propia

Esta investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo) ya que se integraron técnicas de recolección y análisis de datos que permitieron comprender de manera amplia los factores generacionales relacionados con la sostenibilidad organizacional de la empresa familiar Repuestos JR S.A.

El enfoque cuantitativo facilitó la recolección de información sobre el liderazgo, la planificación de la sucesión, la continuidad generacional y el plan de sucesión, mediante instrumentos estructurados orientados al diagnóstico organizacional, El enfoque cualitativo permitió profundizar en las experiencias, percepciones y dinámicas familiares y empresariales, a través de entrevistas semiestructuradas.

El alcance fue enfoque descriptivo y diagnóstico, ya que se buscó identificar la situación actual de la empresa, en cuanto a la sucesión, analizando los factores que favorecen o dificultan la continuidad generacional y diseñar un plan de sucesión orientado a fortalecer el relevo generacional de Repuestos JR S.A.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1 POBLACIÓN

La población objetivo de la presente investigación estuvo conformada por los miembros de Repuestos JR S.A., que participan directa o indirectamente en los procesos de toma de decisiones relacionados con la gestión empresarial y relevo generacional. Esta población se

distribuyó en tres grupos específicos, de acuerdo con su rol y nivel de participación en la organización:

1. Fundador y miembros de la familia con participación operativa:

Fundador quien actualmente se desempeña como CEO y concentra el liderazgo principal de la empresa, junto con los familiares que ocupan posiciones directivas claves:

- Fundador
- Gerente General
- Gerente de Marketing
- Gerente de Operaciones

Cantidad: 4

2. Gerentes de área:

Personal sin vínculo familiar que lidera departamentos estratégicos dentro de la organización:

- Gerente de Finanzas
- Gerente de Tecnologías de la Información (IT)

Cantidad:2

La encuesta estuvo dirigida exclusivamente a los 5 gerentes que forman parte del censo poblacional y que ocupan cargos estratégicos dentro de repuestos JR S.A.

El fundador no fue incluido en la aplicación de la encuesta porque se priorizó su participación en la entrevista semi estructurada para profundizar en aspectos cualitativos relacionados con la visión fundamental, la historia de la empresa y su perspectiva sobre el relevo generacional.

La selección de los 5 gerentes respondió a los siguientes criterios:

- Toma de decisiones: todos ocupan cargos con incidencia directa en las decisiones estratégicas y generacionales de la empresa.
- Experiencia: cuentan con más de 15 años de experiencia en la empresa

- Relevancia para el objeto de estudio: los gerentes con vínculo familiar aportaron información clave la interacción entre la dinámica familiar y la gestión empresarial, mientras que los gerentes no familiares brindaron una visión complementaria desde la profesionalización de la gestión.

3.3.2 MUESTRA

Debido a que la población total estuvo conformada únicamente por las 6 personas que participan activamente en la toma de decisiones estratégicas y generacionales dentro de Repuestos JR S.A., considerando que el resto del personal desempeña funciones exclusivamente operativas no se encuentran relacionados con decisiones estratégicas.

Por lo tanto, la muestra quedo conformada por los mismos 6 participantes descritos en la población, sin aplicar técnicas de muestreo.

Se describen los participantes del censo:

Tabla 4. Muestra

PUESTO	RELACIÓN
Fundador	Familiar
Gerente General	Hijo - Primera generación
Gerente de Marketing	Hijo - Primera generación
Gerente de Operaciones	Familiar político
Gerente de Finanzas	No familiar
Gerente de IT	No familiar

Fuente: Elaboración Propia

3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

3.4.1 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

3.4.1.1 ENCUESTA

La encuesta fue seleccionada como técnica de recolección de datos cuantitativos, porque permitió medir de manera estructurada las percepciones de los gerentes sobre las variables de estudio: la planificación de la sucesión, continuidad generacional y plan de sucesión. Esta técnica facilitó la obtención de la información estandarizada que posteriormente pudo ser contrastada con los hallazgos cualitativos de las entrevistas.

La encuesta se aplicó mediante Google Forms, en modalidad virtual y fue enviada a través de correo electrónico a cada uno de los gerentes, se seleccionó este método por las siguientes razones:

- Accesibilidad: los participantes pudieron responder en horarios compatibles con sus actividades laborales.
- Eficiencia en el registro: Las respuestas quedaron automáticamente almacenadas y sistematizadas para su análisis.
- Confidencialidad: se garantizó el anonimato de las respuestas, para favorecer la honestidad en las percepciones expresadas.

La información obtenida mediante encuestas permitió cuantificar las percepciones de los gerentes sobre la continuidad generacional, la planificación de la sucesión y la viabilidad de un plan de sucesión en Repuestos JR S.A. Estos resultados sirvieron como base para complementar y contrastar la información cualitativa obtenida a través de las entrevistas semiestructuradas, favoreciendo una comprensión más integral de los factores que inciden en el relevo generacional de la empresa familiar.

3.4.1.2 ENTREVISTA

La entrevista semiestructurada fue seleccionada como técnica de recolección de datos cualitativos, permitiendo explorar en profundidad las experiencias, percepciones y dinámicas familiares empresariales vinculadas al relevo generacional en Repuestos JR S.A. a diferencia de la encuesta, que cuantificó percepciones estandarizadas, la entrevista facilitó la comprensión de aspectos subjetivos, como la visión del fundador, la historia de la empresa, los conflictos familiares, la preparación de los sucesores y las expectativas sobre el futuro negocio.

La entrevista se realizó de manera presencial, con una duración de 60 minutos, se utilizó un guion de preguntas cerradas y abiertas, elaboradas en base a las variables de estudio, y en el modelo teórico de los tres círculos (familia, propiedad y empresa). El fundador no quiso ser grabado en la entrevista únicamente quería la charla presencial.

3.4.2 INSTRUMENTOS

Para la recopilación de información se utilizaron dos instrumentos de investigación, un cuestionario estructurado para la encuesta y un guion para la entrevista dirigida al fundador de la empresa. Estos instrumentos fueron elaborados tomando en cuenta de referencia las variables de estudio, los objetivos de investigación y los fundamentos teóricos relacionados con el relevo generacional y la planificación de la sucesión en la empresa familiar.

El cuestionario fue diseñado para recopilar información cuantitativa relacionada con la situación actual de la empresa respecto a la planificación de la sucesión, la existencia de mecanismos de gobierno familiar, la preparación de los posibles sucesores, la transferencia de conocimientos y los factores que pueden influir en el relevo generacional.

El guion de la entrevista fue elaborado con preguntas abiertas y semiestructuradas orientadas a profundizar la experiencia del fundador, su visión sobre la continuidad de la empresa, la preparación de las nuevas generaciones y los aspectos que considera necesarios para el diseño de un plan de sucesión.

Tabla 5. Diseño del Instrumento

DISEÑO DEL INSTRUMENTO		
SECCIÓN	PREGUNTAS	CONTENIDO
Datos generales	1-3	Cargo, formación académica, tiempo de laborar en la empresa
Toma de decisiones	4-6	Participación en decisiones, órganos de gobierno familiar, nivel de participación
Planificación de la sucesión	7,12-14	Existencia de un plan de sucesión, previsión ante la ausencia del fundador, preparación de sucesores
Conflictos y comunicación	8-9	Frecuencia de desacuerdos, formas de resolución
Transferencia de conocimientos	10-11	Transferencia de conocimiento entre generaciones, formas de transferencia
Recomendaciones	15	Pregunta abierta sobre oportunidades de mejora para el relevo generacional

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6. Diseño del Instrumento

DISEÑO DEL INSTRUMENTO	
ETAPA	DESCRIPCIÓN
Modalidad	La entrevista se realizó de manera presencial en las instalaciones de Repuestos JR S.A. en horario laboral
Duración	La entrevista tuvo una duración de 60 minutos, superando los 45 min estimados inicialmente debido a la profundidad de respuestas obtenidas
Registro	Únicamente se utilizó toma de notas escritas durante la entrevista, ya que no fue autorizada la grabación de audio
Consentimiento	Previo al inicio, se leyó un consentimiento informado en que se explicó el carácter voluntario, confidencial y anónimo del estudio

Fuente: Elaboración propia

3.4.3 PROCEDIMIENTOS

El proceso de recolección de información se desarrolló en varias etapas, inicialmente se hizo revisión documental relacionada con las empresas familiares, el relevo generacional, la sucesión empresarial y el modelo de los tres círculos, con el propósito de fundamentar teóricamente la investigación.

Se diseñaron los instrumentos de recolección de datos, tomando como base las variables de estudio y los objetivos de la investigación, una vez aprobados, se procedió a coordinar la participación de las personas seleccionadas.

Se aplicó la encuesta a los 5 gerentes que conformaban el grupo objetivo de la encuesta, se realizó de manera virtual mediante el enlace generado por Google Forms, se envió mediante correo electrónico con un breve saludo, explicándoseles que el fin de la encuesta era netamente académica

garantizándoles confidencialidad en las respuestas sin identificación personal, no se estableció un plazo para responder la misma, el cual todos contestaron en el rango de un día. La información obtenida permitió conocer las percepciones de los participantes sobre la planificación de la sucesión, la continuidad generacional, los mecanismos de gobierno familiar y la preparación de los posibles sucesores.

La entrevista semiestructurada se realizó de manera presencial al fundador de la empresa, duró aproximadamente de sesenta minutos y se desarrolló en las instalaciones de Repuestos JR S.A. durante la conversación se abordaron temas relacionados con la historia de la empresa, la preparación de los sucesores, la continuidad del negocio, la transferencia de conocimientos y las expectativas sobre el futuro de liderazgo de la organización. A solicitud del entrevistado no se realizó grabación de audio, por lo que la información se registró mediante notas elaboradas por las investigadoras.

La información recopilada fue organizada, tabulada y analizada de acuerdo con los objetivos planteados en la investigación, los resultados obtenidos sirvieron de base para la elaboración de las conclusiones para el diseño de la propuesta de un plan de sucesión para la empresa familiar Repuestos JR S.A.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes primarias de información estuvieron constituídas por los datos obtenidos directamente de los participantes de la investigación, para ello se aplicó una encuesta a los seleccionados dentro de la empresa familiar Repuestos JR S.A., incluyendo a propietarios, gerentes o personas con participación directa en la gestión, con el propósito de identificar los factores relacionados con el liderazgo y la gestión familiar y empresarial. Así mismo, se realizó una entrevista semiestructurada al fundador de la empresa, lo que permitió profundizar en temas vinculados con la historia organizacional, el proceso del relevo generacional, la preparación de los sucesores y las expectativas sobre el futuro de la empresa, además se consultaron documentos internos proporcionados por la empresa, los cuales sirvieron como apoyo para contextualizar y complementar la información obtenida mediante las técnicas de recolección de datos.

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias estuvieron conformadas por información proveniente de literatura académica y científica relacionada con empresas familiares, la planificación de la sucesión, el relevo generacional y la continuidad empresarial, además se consultaron libros especializados, artículos científicos, tesis, documentos e informes técnicos, también se utilizaron estadísticas e informes oficiales provenientes del Banco Central de Honduras (BCH y otras instituciones relacionadas con indicadores económicos y empresariales, los cuales permitieron contextualizar el entorno económico y empresarial en el que opera el país.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En este capítulo se muestran los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los 5 gerentes que conformaban el grupo objetivo y la entrevista realizada al fundador de la empresa Repuestos JR S.A.

4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La recolección de datos se realizó en el mes de mayo de 2026 en la empresa familiar Repuestos JR S.A. ubicada en la ciudad de Tegucigalpa. Para obtener la información necesaria se aplicaron instrumentos diseñados en función de las variables de estudio.

La recopilación de información de la encuesta se realizó de manera virtual mediante un enlace generado por Google Forms, el cual se envió mediante correo electrónico donde se encontraban la explicación del propósito de la investigación, garantizando la confidencialidad de la información proporcionada y que su uso es exclusivamente para fines académicos. La entrevista al fundador fue realizada de manera presencial en las instalaciones de la empresa, permitiendo ampliar la información y profundizar en aspectos relacionados con la sucesión, la continuidad empresarial y la preparación de nuevas generaciones.

Posteriormente la información fue tabulada y analizada. Los resultados permiten identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora relacionadas con el proceso de relevo generacional.

4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS

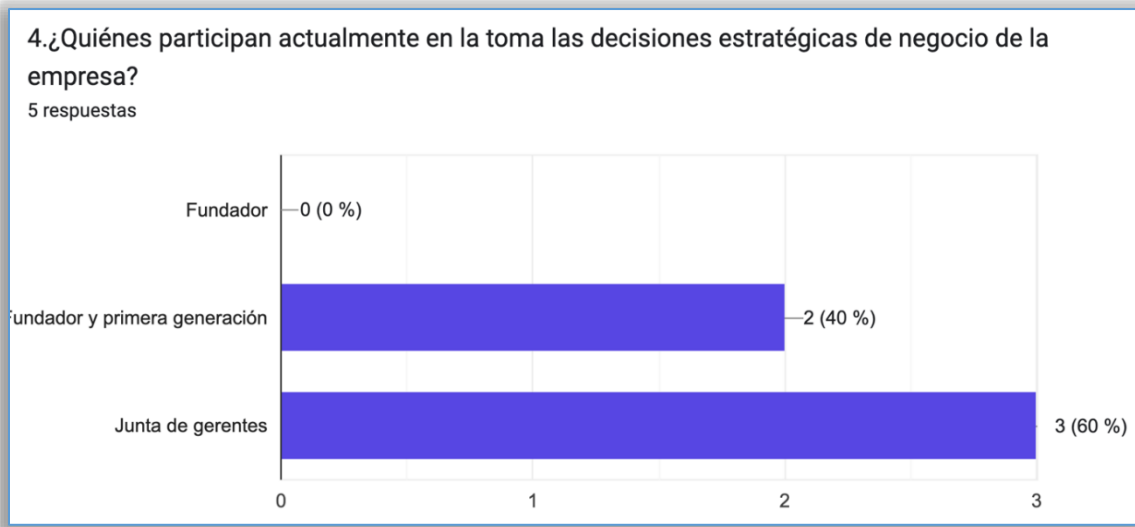


Figura 4. Participación en la toma de decisiones estratégicas de la empresa

Fuente: (Elaboración propia, 2026)

Los resultados muestran que el 60% de los participantes considera que las acciones estratégicas de la empresa son tomadas por la junta de gerentes, mientras que el 40% dice que las decisiones son compartidas entre el fundador y la primera generación, ninguno de los participantes indica que las decisiones sean tomadas exclusivamente por el fundador.

Sin embargo, que el 40% de los participantes perciba que el fundador continúa participando directamente en las decisiones estratégicas indica que el relevo aún no se encuentra completamente consolidado, por lo que resulta necesario fortalecer mecanismos formales de sucesión que permitan definir responsabilidades, niveles de autoridad y procesos de transferencia de liderazgo.

Estos hallazgos muestran que la empresa presenta un proceso hacia una gestión más participativa, donde las decisiones estratégicas ya no dependen de una sola persona, sino que involucra a otros actores de la organización. Esto resulta favorable para el relevo generacional, porque permite la incorporación de nuevos líderes en los procesos de dirección y toma de decisiones.

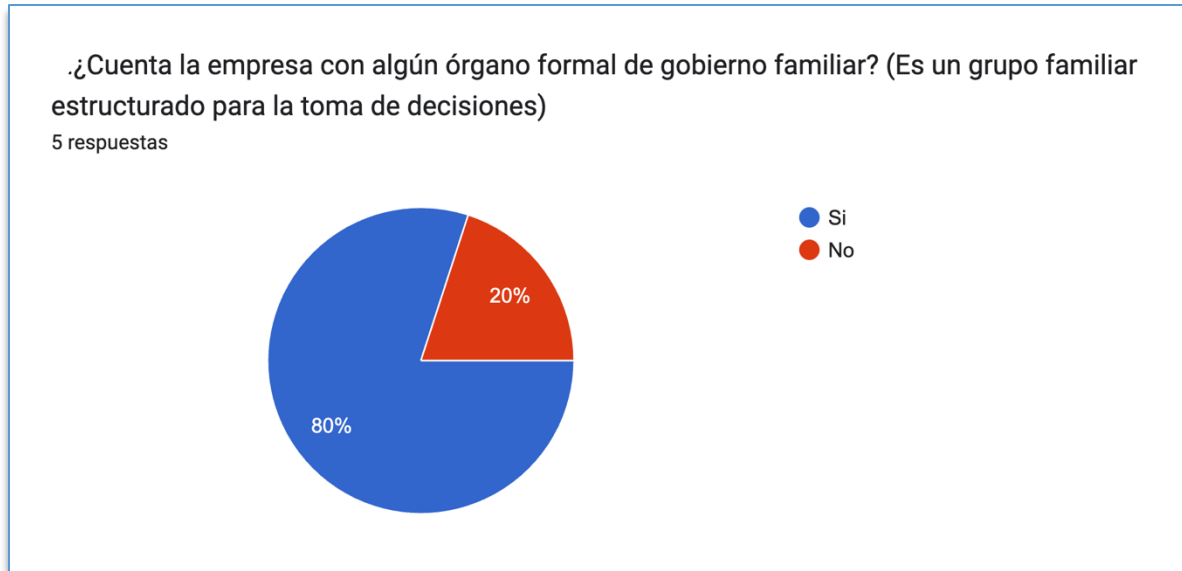


Figura 5. Existencia de órganos formales de gobierno familiar

Fuente: (Elaboración propia, 2026)

Los resultados muestran que un 80% de los participantes considera que la empresa si cuenta con algún órgano de gobierno familiar, mientras que el 20% indica que no hay una estructura formal de este tipo.

Estos resultados nos indican que, aunque la mayoría de los participantes perciben que, si existen estos mecanismos organizados para la toma decisiones dentro del ámbito familiar, no hay una percepción total entre los miembros de la organización, esto evidencia la necesidad de fortalecer su formalización y comunicarlo dentro de la organización.

Estos resultados permiten concluir que la empresa cuenta con avances importantes en el establecimiento de este tipo de órganos formales, pero aún existen oportunidades de mejora orientados a consolidar estos mecanismos como parte fundamental para el plan de sucesión y continuidad generacional de la empresa.

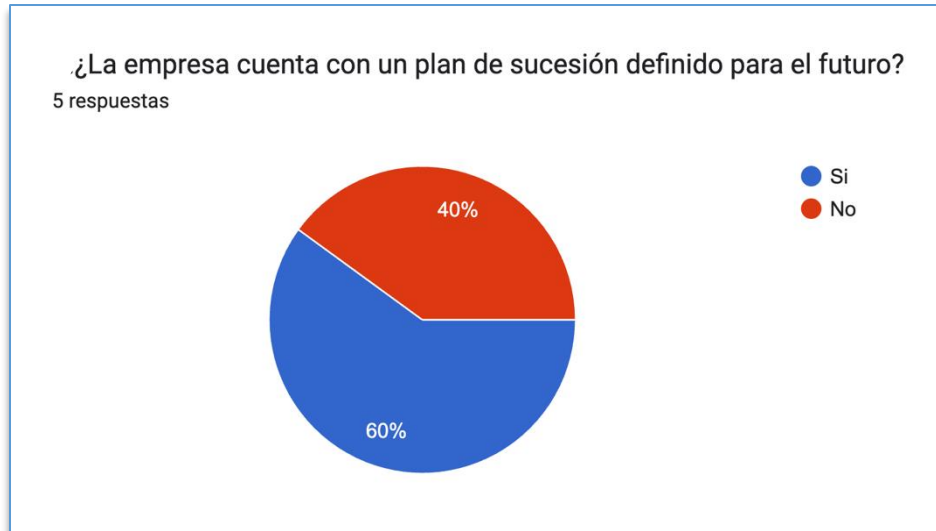


Figura 6. Existencia de un plan sucesión definido

Fuente: (Elaboración propia, 2026)

Los resultados muestran que el 60% de los participantes considera que la empresa si cuenta con un plan de sucesión definido para el futuro, mientras que el 40% señala que no existe un plan formalmente establecido.

Estos resultados muestran una percepción dividida respecto a uno de los aspectos más importantes del relevo generacional, esta diferencia puede ser porque estos procesos de sucesión no han sido comunicados de forma clara o formal a todos los demás involucrados.

Estos resultados evidencian que la empresa posee avances en la planificación sucesoria pero la diferencia entre los participantes sugiere la necesidad de fortalecer la formalización y la comunicación al respecto.

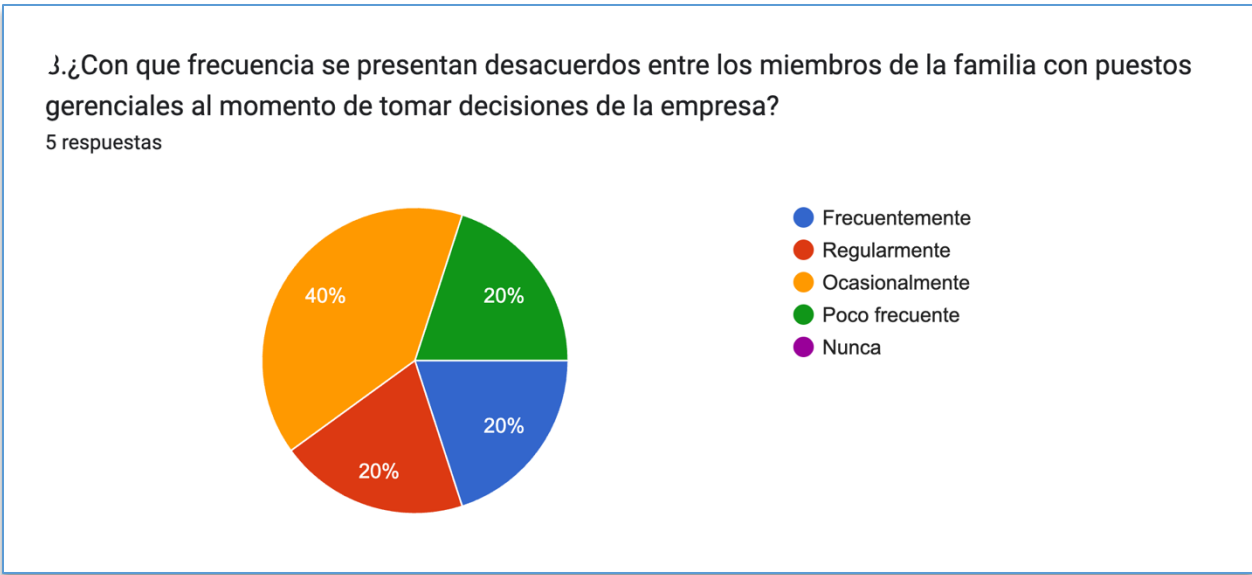


Figura 7. Frecuencia de desacuerdos entre los miembros de la familia con puestos gerenciales

Fuente: (Elaboración propia, 2026)

Los resultados muestran que el 40% de los participantes consideran que los desacuerdos entre los miembros de la familia que ocupan puestos gerenciales se presentan ocasionalmente, mientras que el 20% considera que ocurren frecuentemente, otro 20% considera que se presentan ocasionalmente y otro 20% considera que son poco frecuentes. Ningún participante manifestó que estos desacuerdos nunca ocurren.

Estos resultados evidencian que los desacuerdos forman parte de la gestión de la empresa familiar, siendo percibidos como una situación de existencia frecuente. El hecho que el 80% indique que los desacuerdos ocurren frecuente, regular y ocasionalmente refleja la existencia de diferencias de criterios al momento de tomar decisiones operativas dentro de la organización.

Los resultados permiten concluir que existen diferencias de opinión entre los miembros de la familia que participan en la gestión de la empresa, esta situación debe de considerarse dentro del proceso de relevo generacional, ya que resulta importante fortalecer los mecanismos de comunicación, gobierno familiar y resolución de conflictos que faciliten la continuidad en la empresa y favorezcan la sucesión en forma ordenada.

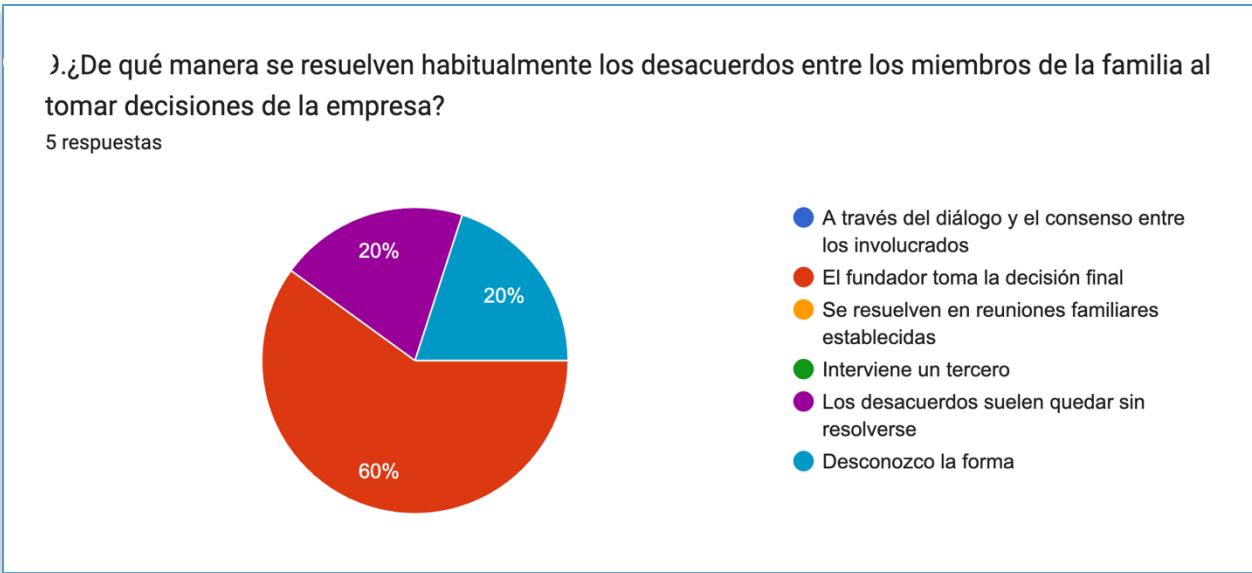


Figura 8. Forma en que se resuelven habitualmente los desacuerdos entre los miembros de la familia ante la toma de decisiones

Fuente: (Elaboración propia, 2026)

Los resultados muestran que el 60% de los participantes opina que cuando surgen desacuerdos entre los miembros de la familia ante la toma de decisiones, es el fundador quien toma la decisión final. El 20% considera que los desacuerdos se quedan sin ser resueltos y un 20% dice desconocer la forma en que se resuelven los desacuerdos. Ninguno de los participantes señaló que los conflictos se solucionan mediante el dialogo o el consenso entre los involucrados, reuniones familiares o la intervención de un tercero.

Estos resultados evidencian una marcada centralización en la toma de decisiones dentro de la organización, donde el fundador es quien continúa desempeñando un papel determinante en la resolución de conflictos y diferencia entre los miembros de la familia que participan en la operación de la empresa.

Los resultados permiten concluir que la empresa mantiene un modelo de liderazgo centrado en el fundador para la resolución de conflictos y la toma decisiones. Resulta necesario fortalecer los mecanismos formales de gobierno familiar y establecer procedimientos claros para la gestión de desacuerdos, estos aspectos deberían de ser considerados dentro del plan de sucesión para facilitar la transición generacional.

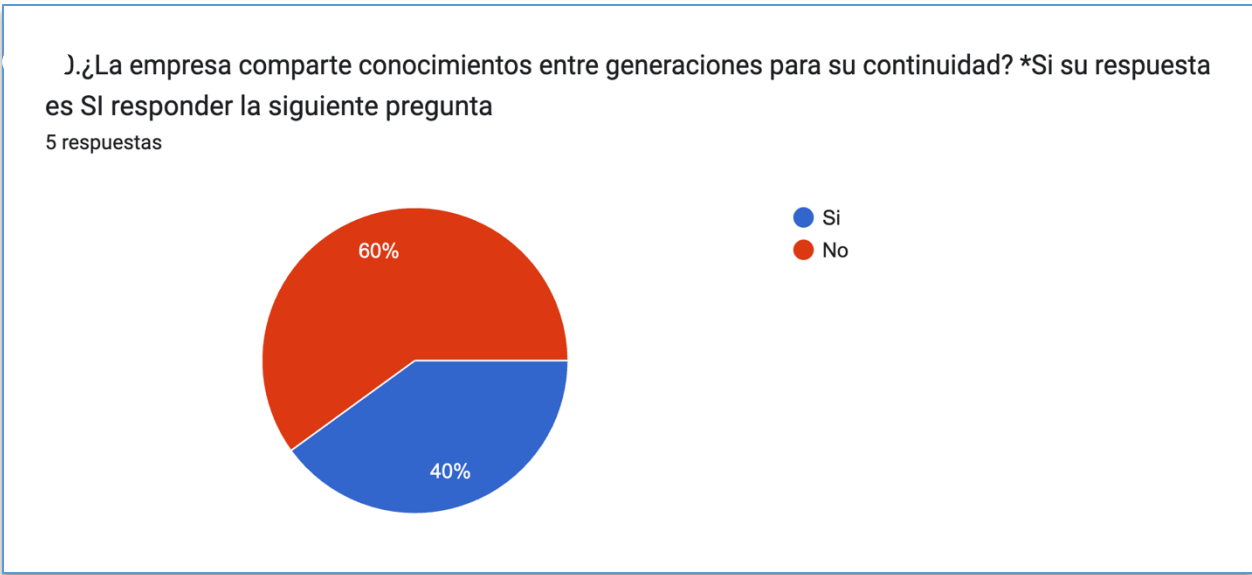


Figura 9. Transferencia de conocimientos entre generaciones para la continuidad

Fuente: (Elaboración propia, 2026)

Los resultados muestran que el 40% de los participantes considera que la empresa comparte el conocimiento entre las generaciones para garantizar la continuidad, mientras que el 60% piensa que este proceso no se está realizando de manera efectiva.

Estos resultados muestran que la mayoría de los participantes considera que no existe transferencia de conocimientos entre generaciones, lo que indica que gran parte del conocimiento importante de la empresa continúa concentrado entre los miembros de la familia de la generación actual, quienes son los que han liderado la empresa durante su crecimiento y consolidación.

Por medio de los resultados podemos concluir que la empresa presenta oportunidades importantes de mejora en temas como la transferencia de conocimientos entre generaciones.

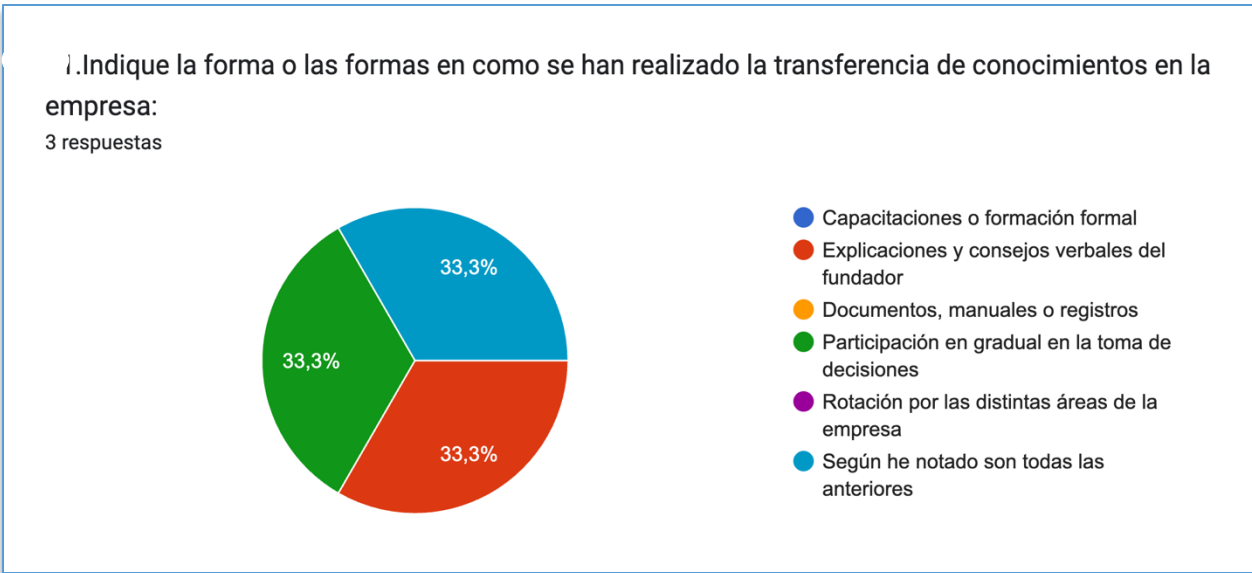


Figura 10. Formas utilizadas para la transferencia de conocimientos de la empresa

Fuente: (Elaboración propia, 2026)

Esta pregunta fue respondida únicamente por los participantes que indicaron que si existe transferencia de conocimientos entre generaciones dentro de la empresa. Los resultados muestran que el 33.3% considera la transferencia de conocimientos se realiza mediante las explicaciones y consejos verbales del fundador, otro 33.3% considera que es a través de la participación gradual en la toma de decisiones, mientras que el 33.3% cree que la transferencia es mediante la combinación de todas las alternativas planteadas.

Los resultados muestran la ausencia de mecanismos estructurados de transferencia de conocimiento como programas formales de capacitación, manuales de procedimientos, documentación de procesos o planes para el desarrollo de los sucesores.

Estos resultados nos permiten concluir que, aunque existen practicas orientadas a transmitir los conocimientos entre las generaciones, estas se desarrollan de forma informal, por ello resulta oportuno fortalecer las estrategias de capacitación mediante mentoría y documentación organizaciones que faciliten la preparación y el relevo generacional que contribuyan a la sostenibilidad de la empresa a largo plazo.

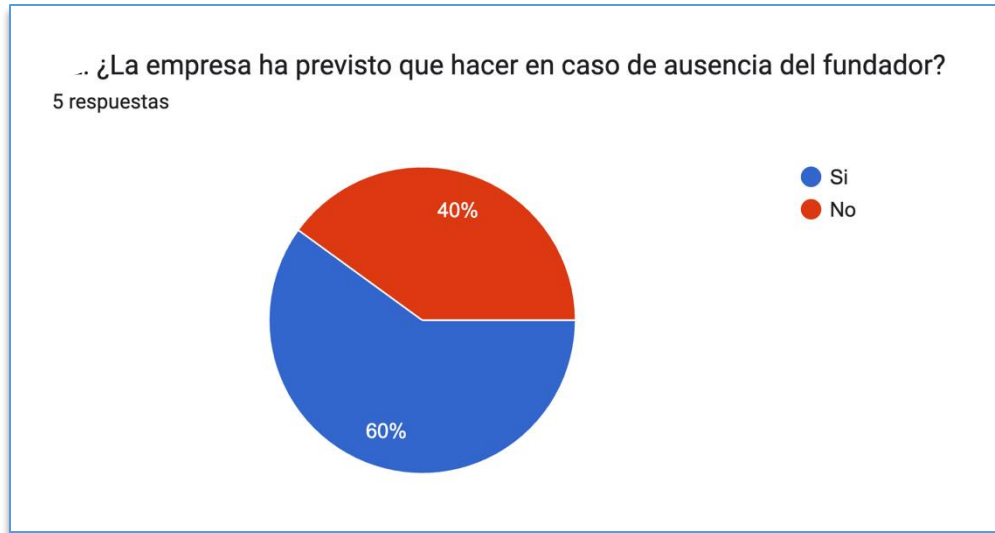


Figura 11. Preparación de la empresa ante la ausencia del fundador

Fuente: (Elaboración propia, 2026)

Los resultados muestran que el 60% de los participantes considera que la empresa ha previsto que hacer en caso de ausencia del fundador, mientras que el 40% señala que no existe una planificación definida para afrontar dicha situación.

Estos resultados muestran una percepción mayormente positiva respecto a la preparación de la empresa ante un eventual escenario de transición de liderazgo, sin embargo, que un porcentaje de los participantes considere que no existen previsiones claras evidencia que la planificación relacionada con la continuidad de la empresa no es completamente conocida o compartida con todos los involucrados.

Los resultados permiten concluir que la empresa presenta avances en la preparación para una eventual transición del liderazgo, pero aún existen oportunidades de mejora relacionadas con la formalización, comunicación y documentación de mecanismos sucesorios.



Figura 12. Percepción sobre la formación y experiencia de los posibles sucesores para asumir la dirección de la empresa

Fuente: (Elaboración propia, 2026)

Los resultados muestran que el 100% de los participantes considera que los posibles sucesores cuentan con la formación y experiencia necesaria para asumir la dirección de la empresa. Ninguno de los encuestados manifestó dudas sobre la capacidad de futuros líderes para desempeñar funciones directivas dentro de la empresa.

Este resultado es uno de los hallazgos más favorables de la investigación ya que evidencia un alto nivel de confianza en las competencias de un posible sucesor. La percepción de los participantes sugiere que las nuevas generaciones han desarrollado conocimientos y la experiencia necesaria para asumir las responsabilidades de liderazgo dentro de la empresa.

Los resultados permiten concluir que la empresa cuenta con una base favorable para el relevo generacional, ya que existe el consenso respecto a la preparación de posibles sucesores.

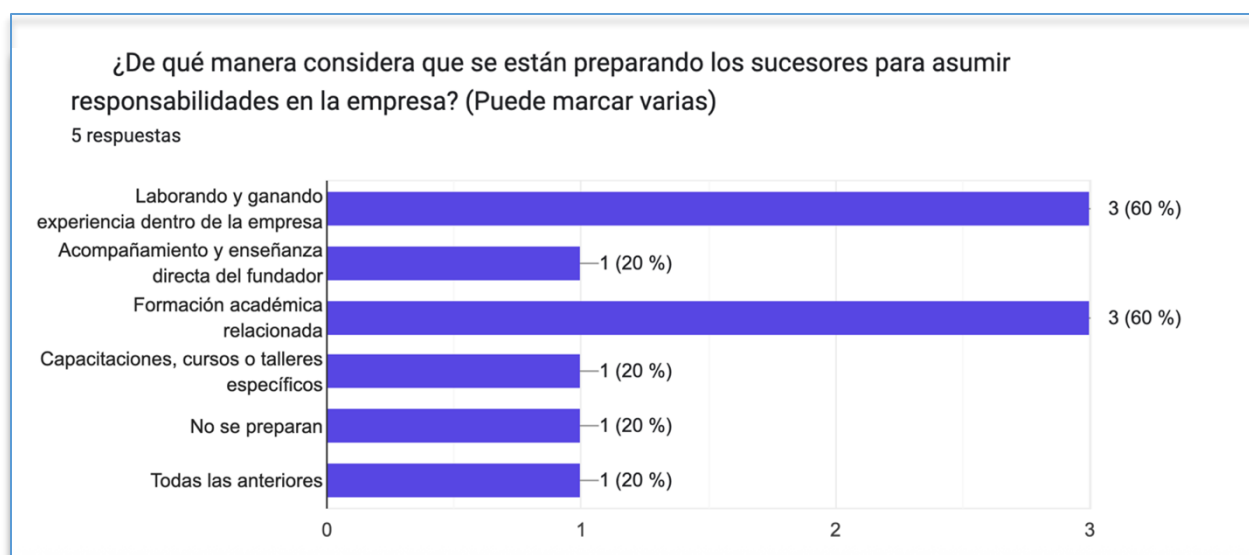


Figura 13. Formas de preparación de los sucesores para asumir responsabilidades en la empresa

Fuente: (Elaboración propia, 2026)

Los resultados muestran que las principales formas de preparación de los posibles sucesores son la experiencia adquirida dentro de la empresa y la formación académica relacionada, ambas tienen una frecuencia del 60%. Además, el 20% de los participantes indicó que la preparación se realiza mediante el acompañamiento y enseñanza directa del fundador, el otro 20% mencionó que la participación en capacitaciones, cursos o talleres específicos y un 20% señaló que se utilizan todas las alternativas anteriores, también un 20% considera que los sucesores no se están preparando para actualmente asumir futuras responsabilidades.

Estos resultados evidencian que la preparación de los posibles sucesores se basa principalmente en la experiencia práctica obtenida dentro de la organización y con la formación académica formal. Esta combinación resulta favorable para el proceso de relevo generacional ya que permite desarrollar conocimientos teóricos como competencias operativas relacionadas con la gestión empresarial.

Con los resultados podemos evidenciar que la empresa ha promovido la formación y experiencia de los posibles sucesores, especialmente mediante la participación activa dentro de la empresa y su desarrollo académico.

Figura 14. Recomendaciones para fortalecer el relevo generacional

Tabla 7. Categorías de relevo generacional

Categoría	Frecuencia
Definición de roles y funciones	3
Órganos de gobierno familiar	1
Comunicación y compromiso familiar	2
Profesionalización y fortalecimiento de procesos	2

Fuente: (Elaboración propia, 2026)

Con el propósito de identificar oportunidades de mejora se consultó a los participantes sobre qué acciones consideran necesarias para garantizar una transición exitosa del liderazgo en la empresa. Estas respuestas permiten identificar varios temas recurrentes relacionados con la gobernanza, la comunicación, la profesionalización y la definición clara de roles y funciones dentro de la organización.

Una de las necesidades es la de establecer órganos de gobierno familiar y fortalecer los mecanismos de la toma de decisiones, además de la importancia de definir estructuras claras que permitan regular las responsabilidades y facilitar la continuidad de la empresa más allá de la figura del fundador.

Otro tema que se destacó es la necesidad de definir claramente los roles y las funciones de los gerentes y socios, destacando que una adecuada distribución de responsabilidades contribuirá a mejorar la coordinación interna, fortalecer el compromiso de los involucrados y facilitar la transferencia del liderazgo.

Además, los participantes destacaron la necesidad de consolidar los procesos operativos de la empresa de manera que la gerencia pueda dedicar mayor tiempo a funciones estratégicas y de dirección, esto refleja la importancia de avanzar a una gestión más profesionalizada que facilite la continuidad organizacional y reduzca la dependencia de algunas personas específicas.

Las respuestas evidencian que los principales desafíos no están relacionados con la capacidad de los sucesores, si no con la necesidad de fortalecer la estructura organizacional, formalizar los mecanismos de gobierno y establecer funciones definidas.

4.3 ANALISIS DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL FUNDADOR DE REPUESTOS JR S.A.

A través de la entrevista realizada al fundador, se logró identificar su grado de compromiso y sentido de pertenencia con la empresa, aspectos que se reflejaron en cada una de sus respuestas. Durante la conversación aproximadamente de una hora en modalidad presencial se abordaron temas directamente relacionadas con las variables de estudio de la presente investigación: planificación de la sucesión, continuidad generacional y plan de sucesión.

4.3.1 AUSENCIA DE UN PLAN DE SUCESIÓN E INCERTIDUMBRE SOBRE EL FUTURO LIDERAZGO

Este es un hallazgo que puede ser grave para la continuidad de la empresa de Repuestos JR S.A. no cuenta con un plan de sucesión formalmente establecido. El fundador reconoció abiertamente que no tienen un plan de sucesión escrito, únicamente hay acuerdos verbales que no garantizan una transición ordenada. No se sabe aún quien quedará al mando de la empresa ante su eventual ausencia o retiro, pues el propio fundador manifestó no estar seguro de quien será el sucesor.

El fundador menciona la existencia de un protocolo familiar donde se establecen las reglas sobre el patrimonio y los valores para garantizar la continuidad del negocio y mantener la armonía familiar. Sin embargo, es importante distinguir que el protocolo familiar no sustituye a un plan de sucesión mientras el primero aborda aspectos patrimoniales, valores y relaciones familiares, el segundo se enfoca en la transferencia operativa del liderazgo, la definición de tiempos, la preparación del sucesor y los mecanismos de toma de decisiones durante la transición.

El fundador señaló que los hijos de la segunda generación no entraran a trabajar directamente, deben de capacitarse, conocer el negocio desde el puesto más bajo e ir escalando al más alto, siempre y cuando cuenten el visto bueno de la Junta Directiva y accionistas.

Si bien esta exigencia es positiva y refleja una intención de profesionalización, ya que el fundador explicaba que los familiares que ahora se encuentran en puestos gerenciales comenzaron desde bodega pasando por todas las áreas de la empresa para que este pudiera empaparse del

recorrido de la empresa, donde esto ha sido un buen inicio para el aprendizaje y así poder cubrir las áreas que se necesiten en su momento mientras uno de los colaboradores se encuentra de vacaciones o ausente.

4.3.2 COMPROMISO DIFERENCIADO ENTRE COLABORADORES FAMILIARES Y NO FAMILIARES

Como hallazgo del análisis, el fundador manifestó su percepción de que algunos miembros de la empresa no están plenamente comprometidos con lograr el éxito a largo plazo. Al profundizar en esta afirmación, quedo claro que el fundador hacía referencia específicamente a colaboradores no familiares, mientras que reconoció que los miembros de la familia que laboran en la empresa mantienen un compromiso más sólido con la visión de largo plazo y con la continuidad del legado familiar.

Esta distinción resulta particularmente relevante para el análisis del relevo generacional, donde se evidencia una brecha en la alineación de incentivos entre el personal familiar y no familiar, lo que puede afectar la cohesión organizacional y la eficiencia en la ejecución de la estrategia empresarial.

A pesar de identificar esta limitación, el fundador demostró una profunda valoración por cada persona que labora en la empresa, esta consiente de que todos necesitan un trabajo porque hay una mesa donde llevar el pan diario, reflejando un liderazgo con sensibilidad social y un enfoque humano en la gestión del talento.

La contratación de personal se realiza bajo la percepción de “la persona correcta, para el puesto correcto” donde buscan reclutar al personal adecuado para que se prevalezca en el tiempo y se capacite continuamente ante los cambios que atraviesan las empresas constantemente, buscando que tengan un buen clima organizacional.

Ambos hallazgos se complementan y agravan mutuamente. Por un lado, la falta de compromiso de algunos colaboradores no familiares con la visión de largo plazo podría intensificarse durante una transición generacional mal planificada, generando fuga de talento o desmotivación generalizada. Por otro lado, la ausencia de un plan de sucesión y la incertidumbre sobre quien liderará la empresa en el futuro crean un vacío estratégico que ninguna cantidad de protocolo familiar podrá llenar cuando el fundador ya no esté al frente.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. La situación actual de Repuestos JR S.A. evidencia una situación generacional en desarrollo, caracterizada por la participación de miembros de la segunda generación en puestos gerenciales. Los colaboradores perciben la existencia de órganos de gobierno familiar, la realidad documental muestra que la empresa carece de un plan de sucesión formalmente escrito, sustentándose únicamente en acuerdos verbales y en la voluntad del fundador, esta informalidad genera incertidumbre respecto al futuro liderazgo, ya que las decisiones clave continúan centralizadas sin garantizar una transición ordenada y sostenible.

2. Los factores favorables destacan la base de capital humano de los potenciales sucesores, quienes cuentan con formación académica y experiencia adquirida mediante la política del fundador de exigir su ingreso por puestos operativos y su ascenso progresivo con el visto bueno de la Junta Directiva.

3. Repuestos JR posee condiciones favorables para lograr el relevo generacional exitoso con la preparación de la nueva generación donde hay valores familiares sólidos e interés por profesionalizar la empresa, pero requiere de un instrumento formal que traduzca estas condiciones a un proceso ordenado un plan de sucesión estructurado para la reducción de incertidumbre y fortalecimiento de la empresa familiar a largo plazo.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Formalizar y documentar un plan de sucesión escrito, no mayor a tres meses los tres órganos de gobierno mediante acta constitutiva y reglamento interno, documentación de un plan de sucesión formal distinto al protocolo familiar donde defina criterios, selección de roles, responsabilidades y mecanismos de decisión durante la transición, cerrando así la brecha detectada entre la percepción de los colaboradores y la realidad documental de la empresa.

2. Implementar mecanismos formales de comunicación y resolución de conflictos, sustituyendo progresivamente el patrón actual de resolución unilateral por el fundador y establecer un programa estructurado de transferencia de conocimiento, mentoría formal, documentación de procesos donde se reduzca la dependencia del conocimiento tácito concentrado en la generación actual, medible mediante evaluaciones periódicas de los sucesores.

3. Implementar de forma gradual y por fases la propuesta de plan de sucesión diseñada, iniciando con la validación del diagnóstico ante la familia y la socialización del plan, y continuando con la formalización del gobierno familiar, la selección del sucesor con el seguimiento periódico de la Junta Directiva para garantizar su cumplimiento y ajuste conforme a la evolución de la empresa.

CAPITULO VI. APLICABILIDAD

El presente capítulo se desarrolla una propuesta para la empresa Repuestos JR S.A. derivada de la investigación anteriormente desarrollada, esta propuesta constituye la respuesta práctica a los resultados obtenidos durante el proceso de investigación desarrollado. A partir del diagnóstico organizacional, la aplicación de encuestas a los gerentes y la entrevista realizada al fundador fue posible identificar a los principales factores que limitan el proceso de relevo generacional y que representan riesgos para la continuidad de la empresa familiar.

Los resultados evidenciaron que la empresa no cuenta con un plan de sucesión formalmente establecido, existe incertidumbre en relación a la definición del futuro liderazgo, la transferencia del conocimiento depende principalmente de la experiencia del fundador, los mecanismos de comunicación y la resolución de conflictos requieren fortalecerse y aun que la empresa dispone de potenciales sucesores con preparación académica y experiencia dentro del negocio aún no existe un proceso estructurado que permita desarrollar, evaluar y acompañar su incorporación al liderazgo empresarial.

Con base a estos hallazgos, se diseñó una propuesta de Plan de Sucesión integrada por componentes estratégicos que responden directamente a las necesidades identificadas durante la investigación, cada uno de los componentes busca fortalecer un aspecto específico del proceso sucesorio, garantizando la coherencia entre el diagnóstico realizado, las conclusiones obtenidas y las acciones planteadas para favorecer la continuidad de la empresa familiar Repuestos JR S.A.

6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA

Plan de Sucesión para el Fortalecimiento de la Continuidad generacional de la Empresa Familiar Repuestos JR S.A.

6.2 JUSTIFICACION DE LA PROPUESTA

Esta propuesta se fundamenta de los resultados obtenidos del capítulo IV, los cuales evidencian que Repuestos JR S.A. aunque cuenta con una base sólida para asegurar la continuidad, aun no dispone de un plan de sucesión formal que establezca el proceso de preparación, selección y transferencia del liderazgo hacia la siguiente generación.

Los resultados de las encuestas y de la entrevista realizada al fundador permitieron identificar las fortalezas importantes, entre ellas la existencia de un protocolo familiar, la

participación de órganos de gobierno y la confianza en las capacidades de los posibles sucesores. Sin embargo, se identificaron oportunidades de mejora relacionados con la ausencia de un documento formal que defina las etapas del proceso sucesorio, los criterios de selección, el desarrollo de competencias directivas y los mecanismos de evaluación del desempeño del sucesor.

La propuesta se fundamenta principalmente en el Modelo de los Tres Círculos de Tagiuri y Davis (1982), que orienta el diseño de mecanismos para equilibrar la interacción entre los sistemas de familia, propiedad y empresa, y en la teoría de la mediación, negociación y resolución de conflictos, que fundamenta los protocolos de comunicación y manejo de diferencias incorporados en el plan. La unión de ambos enfoques garantiza que la propuesta no se limite a aspectos administrativos, sino que también atienda las dinámicas familiares y emocionales propias de la transición generacional.

La implementación del Plan de Sucesión permitirá a Repuestos JR S.A. reducir la incertidumbre asociada al relevo generacional, fortalecer la preparación de los futuros líderes, asegurar la continuidad de la estrategia empresarial y preservar el legado familiar mediante un proceso planificado, transparente y alineado con los objetivos empresariales.

6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA

El plan tiene objetivos propios, distintos de los objetivos de investigación del capítulo I, orientados a su implementación práctica, dirigiéndolos a los integrantes que participan en la toma de decisiones estratégicas y a los miembros de la segunda generación en proceso de incorporación:

- Formalizar y documentar el proceso de sucesión del liderazgo de Repuestos JR S.A. en un instrumento escrito y aprobado.
- Definir una ruta de formación y desarrollo de los sucesores, con competencias, etapas y criterios objetivos de evaluación.
- Implementar mecanismos estructurados de transferencia de conocimiento que reduzcan la dependencia del conocimiento informal concentrado en el fundador.
- Implementar protocolos formales de comunicación y resolución de conflictos basados en el diálogo, la negociación y la mediación.

6.4 DESCRIPCION Y DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Esta propuesta se estructura en un entregable que busca establecer un plan de sucesión para la empresa Repuestos JR S.A. para el mejor manejo del liderazgo empresarial.

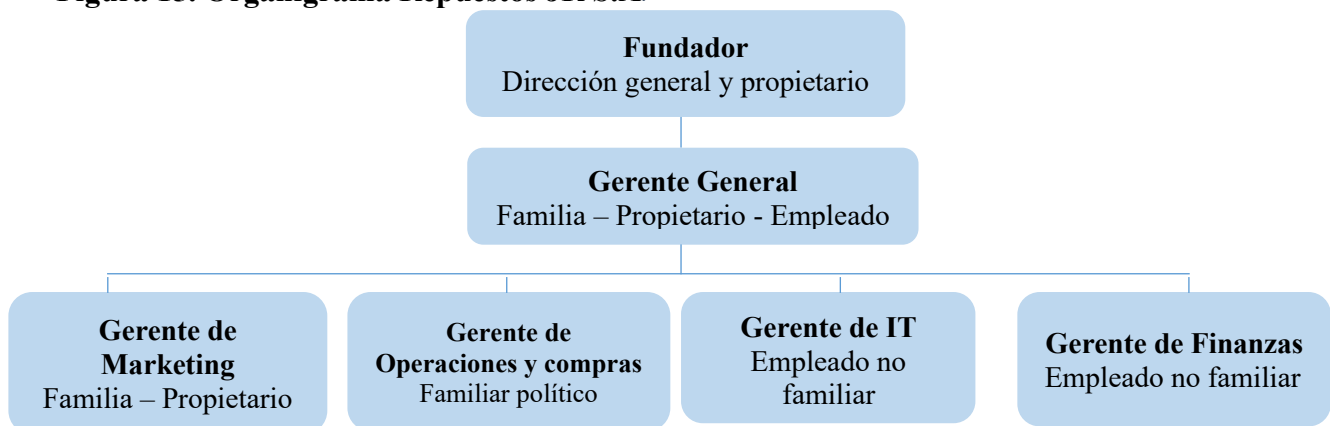
Se elaborará e implementará un plan de sucesión compuesto por siete componentes interdependientes: la estructura de gobierno familiar, compensaciones y comunicación, mecanismo de selección del sucesor, su ruta de formación, la transferencia del conocimiento y la definición de funciones; las fases de la transición; el rol y la salida del fundador; y el plan de contingencia.

Este plan se construye sobre el Modelo de los Tres Círculos, cada componente atiende de forma deliberada el equilibrio entre familia, propiedad y empresa, complementándose con la teoría de la mediación y resolución de conflictos. La implementación se realizará de forma gradual y por fases, partiendo de la formación de las estructuras de gobierno, continuando con la selección y preparación del sucesor y la transferencia de conocimiento, y culminando con la transición efectiva del liderazgo, la redefinición del rol del fundador y su evaluación. La implementación inicia con la validación del diagnóstico ante la familia y la socialización del plan, actividades de sensibilización que buscan el compromiso de los miembros antes de formalizar las estructuras de gobierno.

6.4.2 DESARROLLO DEL PLAN DE SUCESIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DEL RELEVO GENERACIONAL Y LA CONTIBUIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR REPUESTOS JR S.A.

En este apartado se desarrolla a detalle los entregables que la empresa podrá aplicar de forma directa. Dichos entregables se organizan como los siete componentes interdependientes del plan de sucesión, descritos a continuación:

Figura 15. Organigrama Repuestos JR S.A.



6.4.2.1 COMPONENTE 1. ESTRUCTURA DE GOBIERNO FAMILIAR, COMPENSACIONES Y COMUNICACIÓN

Se formalizan los órganos que ordenan la relación entre familia, propiedad y empresa, atendiendo la conclusión de que la empresa percibe la existencia de estos mecanismos, pero carece de su formalización, Dado que el protocolo familiar podría no estar actualizado, el plan no se limita a articularse con él, sino que lo modifica y armoniza ante disposiciones contradictorias. Este plan se formalizará en una sesión de armonización legal durante el primer mes de implementación, el protocolo continuará regularizando el patrimonio y los valores, mientras el plan regula la transferencia operativa del liderazgo.

Pasos para su ejecución:

1. Construir formalmente la Asamblea de Socios, la Junta Directiva y el Consejo de Familia mediante acta firmada por los socios, definiendo a sus integrantes.
2. Redactar y aprobar un reglamento interno para cada órgano de gobierno, que establezca atribuciones, el quórum y la periodicidad de sus reuniones.
3. Realizar la sesión de armonización legal del protocolo familiar durante el primer mes, dando prioridad a los criterios del plan ante cualquier contradicción.
4. Realizar un estudio salarial de mercado y con base en él, mediante una empresa consultora en recursos humanos, compensaciones y Gerencia General, luego aprobar bandas salariales por puesto a través del comité de compensaciones conformados por Junta Directiva y fundador.

Tabla 8. Responsables del diseño y ejecución

Tarea / entregable	Quién lo diseña	Quién lo ejecuta	Quién lo aprueba
Reglamento de los órganos de gobierno	Asesor externo en empresa familiar	Junta Directiva	Asamblea de Socios
Armonización del protocolo familiar	Abogado / asesor legal	Familia y socios	Asamblea de Socios
Política y bandas salariales de mercado	Gerencia General y empresa Consultora de Recursos Humanos	Gerencia General	Junta Directiva
Dinámica y agenda del	Consejo de Familia	Miembros de la	Consejo de Familia

Tarea / entregable	Quién lo diseña	Quién lo ejecuta	Quién lo aprueba
Consejo de Familia		familia	
Protocolo de resolución de conflictos	Asesor externo / mediador	Consejo de Familia	Junta Directiva

Fuente: Elaboración propia

- **Política de compensaciones:** para evitar el conflicto de la empresa familiar, donde un pariente perciba mayor remuneración por su vínculo y no por su aporte, la Junta Directiva en su función de Comité de Compensaciones, aprobará una política salarial referenciada al mercado. El sucesor y los familiares en cargos directivos percibirán lo que percibiría un gerente no familiar en el mismo puesto, garantizando equidad interna y mitigando el nepotismo.

Pasos para diseñar la política de compensaciones:

1. Realizar un estudio salarial de mercado, donde se evaluarán los rangos de remuneración de puestos equivalentes en el sector de repuestos y comercio, mediante encuestas salariales, referencias del mercado, mediante una empresa consultora especialista en recursos humanos y compensaciones.
2. Descripción del perfil de puesto, donde se defina con claridad sus funciones, niveles de responsabilidad de cada cargo directivo y gerencial, tomando en cuenta el programa de mentoría, documentación de procesos críticos y el repositorio documental.
3. Establecer las bandas salariales con base a estudio, fijar un rango mínimo, medio y máximo de salario por puesto, dentro del cual se ubica a cada colaborador según su experiencia y desempeño.
4. Aplicar el principio de equidad donde se ubicará a los familiares en las mismas bandas que un gerente no familiar del mismo puesto, de modo que la remuneración corresponda al cargo y al aporte, no al parentesco.
5. La política de compensaciones será aprobada por la Junta Directiva.
6. Revisar la política una vez al año para mantenerla alineada con el mercado.

- **Comunicación y resolución de conflictos:** En toda empresa familiar surgen desacuerdos; perjudicando al negocio ya que no hay una forma clara y acordada de resolverlo. Hoy las diferencias se resuelven por decisión del fundador, lo que concentra la tensión en una sola persona. Este apartado establece canales formales para que las diferencias se manejen con orden, a tiempo y sin afectar la operación ni las relaciones familiares. Los mecanismos por aplicar son los siguientes:
 1. **Espacio de comunicación periódico:** Se aprovecha la sesión trimestral del Consejo de Familia como mesa de diálogo, sin crear reuniones adicionales. Es un espacio fijo, con agenda y registro de acuerdos, en el que cada integrante plantea expectativas, inquietudes o desacuerdos antes de que crezcan.
 2. **Reglas de convivencia para las reuniones:** Se acuerdan y se ponen por escrito normas básicas de comunicación: hablar con respeto, escuchar sin interrumpir, centrarse en los hechos y no en las personas, y buscar acuerdos por consenso. Estas reglas se aplican en cada sesión.
 3. **Protocolo escalonado para resolver conflictos:** Cuando surge un desacuerdo se siguen tres niveles, pasando al siguiente solo si no se resuelve: primero, las personas involucradas lo conversan directamente; segundo, si no hay acuerdo, el tema se lleva al Consejo de Familia; tercero, si persiste, se recurre a un mediador externo neutral como Coach empresarial que facilite la solución.
 4. **Registro y seguimiento de acuerdos:** Todo acuerdo alcanzado se documenta en el acta de la sesión y se revisa su cumplimiento en la siguiente reunión, para que las decisiones se respeten y no se repitan los mismos conflictos.
 5. **Desarrollo de habilidades de comunicación:** El fundador y los sucesores reciben acompañamiento práctico, mediante talleres o coaching, en comunicación efectiva y manejo de conflictos, de modo que aprendan a expresar diferencias y a negociar acuerdos de forma constructiva con un profesional experto en coaching.

Tabla 9. Órganos de Gobierno Familiar, Compensaciones y Comunicación

Órgano	Composición	Funciones principales	Frecuencia
Asamblea de Socios / Accionistas	Propietarios de la empresa	Aprobar el plan de sucesión; designar al sucesor; decidir sobre el patrimonio y la distribución de beneficios.	Anual
Junta Directiva	Fundador, gerentes clave y al menos un miembro externo	Orientar la estrategia; avalar la incorporación y el ascenso de sucesores; supervisar la profesionalización; actuar como Comité de Compensaciones, aprobando una política salarial basada en el mercado y no en los lazos de sangre.	Trimestral
Consejo de Familia	Miembros de la familia empresaria (generación actual y futura)	Fortalecer la comunicación familiar; analizar la sucesión; resolver diferencias y velar por la armonía familiar.	Trimestral

Fuente: Elaboración propia

6.4.2.1.1 PROTOCOLO DE NEGOCIACION EFECTIVA

El objetivo es establecer lineamientos que orienten la negociación y toma de decisiones entre los miembros de la familia empresaria, promoviendo acuerdos basados en el dialogo, la objetividad y los intereses comunes, con el proposito de fortalecer la continuidad de la empresa y prevenir conflictos durante la implementación del plan de sucesión.

La implementación de un plan de sucesión implica la toma de decisiones relacionadas con el liderazgo, la incorporación de familias, la distribución de responsabilidades y otros aspectos que pueden generar diferencias de opinión entre los miembros de la familia, es por eso por lo que resulta pertinente establecer mecanismos que permitan abordar este tipo de situaciones, mediante procesos de negociación estructurados y orientados a construir acuerdos sostenibles y preservar la armonía familiar.

La negociación efectiva constituye una herramienta preventiva para la gestión de conflictos que favorece la comunicación, la comprensión de los intereses de cada una de las partes y la búsqueda de soluciones que beneficien tanto a la familia como a la empresa.

1. Principios del protocolo: Toda negociación dentro de la empresa deberá desarrollarse considerando los siguientes principios.

- Respeto entre los participantes.
- Transparencia en la información.
- Escucha activa.
- Confidencialidad.
- Objetividad en la toma de decisiones.
- Búsqueda del beneficio común.
- Separación entre intereses familiares y empresariales.
- Cumplimiento de acuerdos.

2. Metodología de negociación: las negociaciones relacionadas con la empresa deberán seguir el siguiente procedimiento:

- Etapa 1. Preparación: identificar claramente el tema a negociar, recopilar información necesaria y definir los intereses de cada una de las partes involucradas.
- Etapa 2. Diálogo: realizar una reunión estructurada en la que todos los participantes tengan la oportunidad de expresar sus puntos de vista utilizando técnicas de comunicación asertiva y escucha activa.
- Etapa 3. Construcción de opciones: analizar conjuntamente diferentes alternativas de solución, procurando generar beneficios para la empresa y para la familia empresaria.
- Etapa 4. Acuerdo: formalizar los acuerdos alcanzados mediante actas firmadas por los participantes, definiendo responsables, plazos y mecanismos de seguimiento.
- Etapa 5. Seguimiento: verificar el cumplimiento de los compromisos asumidos y evaluar los resultados obtenidos.

3. Temas que deberán negociarse mediante este protocolo: el protocolo será aplicarse a los siguientes temas y entre otros:

- Incorporación de nuevos familiares a la empresa.
- Nombramiento de futuros sucesores.

- Delegación de funciones.
- Participación en los órganos de gobierno.
- Compensaciones y beneficios.
- Resolución de desacuerdos estratégicos.
- Actualización del plan de sucesión.
- Cambios relevantes en la estructura organizacional.

4. Técnicas de negociación efectiva: las reuniones deberán desarrollarse aplicando técnicas de negociación colaborativa, entre ellas:

- Escucha activa.
- Preguntas abiertas,
- Comunicación asertiva.
- Identificación de intereses comunes.
- Generación de alternativas.
- Búsqueda de soluciones ganar-ganar.
- Construcción de consensos.

La aplicación de este protocolo permitirá fortalecer la comunicación, mejorar la calidad de las decisiones estratégicas y prevenir conflictos entre los miembros de la familia, contribuyendo a que el proceso de sucesión se desarrolle en un ambiente de confianza, cooperación y compromiso con la continuidad de Repuestos JR S.A.

6.4.2.1.2 APLICACIÓN DEL METODO HARVARD EN LA EMPRESA FAMILIAR

Durante las negociaciones relacionadas con el proceso de sucesión, se recomienda aplicar los principios del método Harvard de negociación, orientando las decisiones hacia la construcción de acuerdos sostenibles, para esto, las partes deberán:

- Separar a las personas del problema, evitando que las diferencias personales afecten las decisiones empresariales.
- Centrar en los intereses y no únicamente en las posiciones individuales, buscando comprese las necesidades de cada participante.

- Generar diversas opciones antes de tomar una decisión, promoviendo alternativas que beneficien tanto a la familia como a la empresa.
- Basar los acuerdos en criterio objetivos, utilizando información verificable, políticas internas y principios de buen gobierno corporativo.
- La aplicación de estos principios fortalecer la transparencia del proceso sucesión, reducirá la posibilidad de conflictos y favorecerá la construcción de acuerdos orientados a la continuidad y sostenibilidad de la empresa.

6.4.2.2 COMPONENTE 2. MECANISMO DE SELECCIÓN DEL SUCESOR

Corresponde al hallazgo más crítico de la investigación, donde el fundador manifestó de no estar seguro de quien será el sucesor, el plan no designa anticipadamente a una persona, sino que establece criterios objetivos de elegibilidad y un proceso formal de selección de modo de que la decisión no se encuentra condicionada únicamente por la voluntad individual del fundador y se sustente en el mérito, conforme al principio de “la persona correcta, para el puesto correcto” expresado por el mismo. La evaluación de los candidatos estará a cargo de la Junta Directiva y será ratificada por la Asamblea de Socios.

Pasos para su ejecución:

1. Definir el perfil del sucesor y validar los criterios ponderados de elegibilidad.
2. Identificar a los candidatos elegibles dentro de la familia y, cuando sea necesario considerar candidatos externos.
3. Aplicar los instrumentos de evaluación mediante la Cámara de Comercio.
4. Incorporar de forma temporal a un miembro externo como ser un personal de la Cámara de Comercio, que participe en la evaluación de los candidatos junto con la Junta Directiva, retribuido mediante una dieta por las sesiones del proceso de selección, su participación concluye una vez electo el sucesor.
5. Consolidar los resultados en la ficha de evaluación y calcular el puntaje de cada candidato.

6. La Junta Directiva propone al candidato que supere el umbral mínimo y la Asamblea de Socios lo ratifica mediante votación registrada en acta.

Si ningún candidato alcanza el umbral, prologar su formación o designar un director no familiar de forma interina.

Tabla 10. Responsables del diseño y ejecución

Tarea / entregable	Quién lo diseña	Quién lo ejecuta	Quién lo aprueba
Perfil y criterios ponderados del sucesor	Gerencia General con empresa de colocación	Junta Directiva	Asamblea de Socios
Instrumentos de evaluación (psicométricos, conocimientos, assessment)	Empresa de colocación / consultora externa	Empresa de colocación	Junta Directiva
Ficha de evaluación y puntaje	Junta Directiva	Junta Directiva	Junta Directiva
Participación del miembro externo independiente (temporal)	—	Miembro externo independiente	Junta Directiva
Designación del sucesor	—	Junta Directiva (propone)	Asamblea de Socios (ratifica)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11. Mecanismo de Selección del Sucesor

Criterio	Ponderación	Nivel 4 - Sobresaliente (100%)	Nivel 3 - Competente (75%)	Nivel 2 - En desarrollo (50%)	Nivel 1 - Insuficiente (25%)
Competencias y formación académica	25%	Posee maestría o especialización afín al negocio (MBA, Finanzas, Administración). Formación continua y actualizada en gestión empresarial.	Posee licenciatura afín al negocio. Demuestra conocimientos sólidos y aplicados.	Posee formación técnica o licenciatura en área no directamente relacionada. Requiere formación complementaria.	No posee formación universitaria. Carece de bases técnicas para la gestión.
Experiencia en la empresa (recorrido por áreas)	25%	Ha rotado por todas las áreas operativas y de dirección (almacén, ventas, compras, finanzas, mercadeo) con evaluación sobresaliente con más de 5 años en la empresa	Ha rotado por al menos 4 áreas clave, demostrando competencia y resultados positivos., entre 3-5 años en la empresa	Ha rotado por 2-3 áreas, con desempeño aceptable pero limitado, entre 1-3 años en la empresa.	No ha completado la rotación por áreas. Experiencia limitada a un solo departamento a menos de 1 año en la empresa
Desempeño y resultados en cargos previos	20%	Supera consistentemente las metas asignadas. Ha liderado proyectos de alto impacto que generaron mejoras significativas en la empresa.	Cumple con las metas asignadas. Participa activamente en proyectos de mejora.	Cumple parcialmente con las metas. Participación limitada en proyectos estratégicos.	No cumple con las metas establecidas. No ha demostrado capacidad para generar resultados.

Criterio	Ponderación	Nivel 4 - Sobresaliente (100%)	Nivel 3 - Competente (75%)	Nivel 2 - En desarrollo (50%)	Nivel 1 - Insuficiente (25%)
Liderazgo y alineación con valores familiares	20%	Demuestra liderazgo inspirador, capacidad para motivar equipos y resolver conflictos. Encarna plenamente los valores del protocolo familiar.	Muestra habilidades de liderazgo efectivo. Actúa conforme a los valores de la empresa y la familia.	Desarrolla habilidades de liderazgo básicas. Requiere fortalecer su alineación con los valores familiares.	No demuestra habilidades de liderazgo. Actúa en contra de los valores familiares o genera conflictos.
Compromiso con la continuidad y visión de largo plazo	10%	Demuestra pasión por el legado familiar. Propone iniciativas para la sostenibilidad y crecimiento de la empresa a largo plazo.	Muestra compromiso con la continuidad del negocio. Acepta el desafío de liderar la empresa hacia el futuro.	Muestra interés en la continuidad, pero con dudas o reservas sobre el compromiso de largo plazo.	No muestra interés en la continuidad del negocio. Prefiere otros caminos profesionales.

Fuente: Elaboración propia.

Puntaje Máximo Posible: 100 puntos, nivel 4 en todos los criterios.

Instrucciones de aplicación:

- 1. Evaluadores:** la evaluación será realizada por la Junta Directiva, con el acompañamiento de un miembro externo independiente designado por la Cámara de Comercio para garantizar la objetividad del proceso.
- 2. Metodología:** cada evaluador calificará de forma independiente a cada candidato, asignando el nivel que mejor describa su desempeño en cada criterio, posteriormente se promediarán las calificaciones,
- 3. Cálculo del puntaje:** para cada criterio, se multiplica el valor del nivel alcanzado por la ponderación correspondiente. La suma de todos los criterios otorga el puntaje total del candidato.

4. **Criterio de selección:** el candidato que obtenga el puntaje mas alto y supere el umbral mínimo de 70 puntos será propuesto por la Junta Directiva y ratificado por la Asamblea de Socios.
5. **Documentación:** los resultados de la evaluación se registrarán en la ficha de evaluación del candidato, la cual formará parte del expediente del proceso de sucesión y será archivada en el repositorio documental de la empresa.

Instrumentos de evaluación. Se realizan con el fin de garantizar que la evaluación de los candidatos a la sucesión sea objetiva, medible y técnica, que no dependa exclusivamente de apreciaciones subjetivas o de lazos familiares, se propone la aplicación de cuatro instrumentos de evaluación, administrados por la cámara de comercio. Los resultados de estos instrumentos alimentaran la Ficha de Evaluación del candidato que la Junta Directiva utilizará para tomar su decisión. La aplicación de estos cuatro instrumentos será realizada por un profesional externo en psicología organizacional con el fin de garantizar neutralidad y evitar sesgos familiares, consolidando los resultados en un informe.

Tabla 12. Instrumentos de evaluación

Instrumento	¿Qué mide?	Como se aplica	Criterio asociado
Pruebas psicométricas	Personalidad, liderazgo, inteligencia emocional, toma de decisiones, razonamiento lógico	Cuestionario estandarizado individual, ya sea en papel o digital interpretado por un psicólogo	Liderazgo y valores
Pruebas de conocimientos	Dominio técnico del negocio, finanzas, operaciones, manejo de indicadores financieros	Examen teórico-practico con casos con tiempo cronometrado	Competencias y formación
Assessment Center	Desempeño en simulaciones de decisiones directivas, capacidad de análisis y resolución de conflictos	Ejercicios prácticos con observadores (psicólogos o consultores), desafíos reales, ejercicios estandarizados	Desempeño y resultados
Entrevista por competencias	Trayectoria, motivación, compromiso con la continuidad	Entrevista estructurada método STAR	Compromiso con la continuidad

Fuente: Elaboración propia

6.4.2.3 COMPONENTE 3: FORMACION Y DESARROLLO DEL SUCESOR

El presente componente tiene como fin diseñar e implementar un programa sistemático de

formación para el futuro sucesor de la empresa familiar Repuestos JR S.A. orientado a dotarlo de las competencias técnicas, administrativas, estratégicas y conductuales requeridas para asumir la dirección de la empresa, garantizando de esta forma la continuidad operativa y la cohesión del núcleo familiar. La política institucional del fundador consiste en que los miembros de la familia inicien su desarrollo desde posiciones operativas antes de acceder a cargos directivos, constituyendo una fortaleza organizacional a través de una estructura progresiva y evaluable de formación sucesoria. La ruta de formación se construye sobre tres hallazgos del diagnóstico, y cada tema responde directamente a uno de ellos. Primero, la base favorable es la confianza en la formación y la experiencia de los potenciales sucesores; este componente la capitaliza al convertir esa confianza en un plan estructurado. Segundo, la política institucional del fundador de que los miembros de la familia inicien su desarrollo desde puestos operativos antes de acceder a cargos directivos; de allí que la ruta comience en la operación y no en la gerencia. Tercero, el riesgo identificado de una transferencia de conocimiento informal y centralizada en el fundador; por ello la formación se acompaña de mentoría documentada y criterios objetivos de avance.

Pasos para su ejecución:

1. Designar para cada etapa un responsable de seguimiento (jefe de área en la fase operativa y el fundador como mentor en las fases directivas) que evalúe el desempeño con un instrumento estandarizado.
2. Ejecutar las cuatro etapas en secuencia, operativa profesional y gerencial, dirección estratégica acompañada y transferencia formal, avanzando a la siguiente únicamente cuando se aprueban los criterios de la anterior.
3. Combinar la formación interna siendo la rotación por áreas y mentoría del fundador con la formación externa como ser cursos, diplomados y maestría.
4. Documentar cada etapa mediante informes técnicos por área, certificaciones académicas, bitácora de mentoría, actas de evaluación y archivarlos en el expediente del sucesor.
5. Medir el avance con los indicadores de éxito al cierre de cada etapa y reportarlo a la Junta Directiva, que avala o no la continuidad del candidato.

Tabla 13. Responsables del diseño y ejecución

Tarea / entregable	Quién lo diseña	Quién lo ejecuta	Quién lo aprueba
Plan de capacitación (cursos, diplomados y maestría)	Gerencia General con la Cámara de comercio, universidades	Cámara de comercio / sucesor	Junta Directiva
Programa de mentoría del fundador	Fundador	Fundador y sucesor	Junta Directiva
Evaluación por etapa e instrumentos estandarizados	Gerencia General / Cámara de comercio	Jefes de área y Junta Directiva	Junta Directiva
Indicadores de éxito del desarrollo del sucesor	Gerencia General	Gerencia General	Junta Directiva

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14. Etapas de la ruta de formación

Etapas	Ámbito / posición	Duración	Competencias por desarrollar	Criterio de avance
1. Formación operativa y conocimiento del negocio	Rotación: almacén, ventas, compras, finanzas y mercadeo	12 meses	Conocimiento de los productos, los procesos y la cultura organizacional.	Informe técnico por área y $\geq 90\%$ de los objetivos.
2. Formación profesional y gerencial	Jefatura / mando medio y formación académica	12–24 meses	Liderazgo de equipos, gestión de indicadores y competencias directivas.	Certificaciones y evidencia de su aplicación.
3. Dirección acompañada e incorporación estratégica	Gerencia bajo mentoría e instancias de gobierno	12–24 meses	Visión estratégica, toma de decisiones y manejo de conflictos.	Aval de la Junta Directiva (periodo de prueba superado).
4. Transferencia formal del liderazgo	Dirección general	12 meses	Conducción integral del negocio y gobierno de la empresa.	Designación formal por la Asamblea de Socios.

Fuente: Elaboración propia

ETAPA 1 FORMACION OPERATIVA Y CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO

El objetivo es que el candidato conozca el funcionamiento operativo de la empresa desde sus niveles fundamentales hasta la interacción entre áreas. Se ejecuta mediante una rotación planificada por las áreas clave del negocio, tiempo de duración estimado 12 meses.

Tabla 15. Formación Operativa y Conocimiento del Negocio

Área de trabajo	Tiempo de formación
Almacén e inventarios	2 meses
Ventas	2 meses
Compras e importaciones	4 meses
Administración y finanzas	2 meses
Mercadeo y atención al cliente en línea	2 meses

Fuente: Elaboración propia

Las competencias se eligen a medida de los procesos críticos del negocio de repuestos y se desarrolla en la perspectiva área de rotación, de modo que el candidato adquiera exactamente lo que la operación requiere; durante la rotación el sucesor participará de manera progresiva en las principales áreas de la empresa, combinando aprendizaje teórico, observación práctica y ejecución supervisada de las actividades clave.

COMPETENCIAS POR DESARROLLAR:

- Dominio del portafolio de productos y especificaciones técnicas: conocer la gama de repuestos que comercializa la empresa por tipo de vehículos.
- Control de calidad y verificación de mercadería: prevenir el ingreso de piezas defectuosas al inventario.
- Gestión de inventarios y rotación de stock: le permitirá controlar adecuadamente las existencias, evitar quiebres de stock o exceso de mercadería, para optimizar el capital invertido y asegurar que la empresa cuente con los repuestos necesarios para la atención oportuna a sus clientes.
- Atención al cliente y gestión de relaciones comerciales: fortalecimiento de la relación con los clientes mediante una atención clara, oportuna y confiable, favoreciendo la fidelización, satisfacción del cliente y el incremento de ventas de manera presencial y en línea.

- Selección y negociación proveedores: permite mejores precios, condiciones de compra y tiempos de entrega, asegurando el abastecimiento oportuno de repuestos y contribuyendo directamente a la rentabilidad del negocio.
- Fundamentos de administración financiera y operativa: permite comprender como se generan los ingresos, como se administran los gastos y como se utilizan los recursos de la empresa, facilitando una toma de decisiones más eficiente, rentable y orientada al crecimiento del negocio.
- Colaboración efectiva en equipos multidisciplinarios: permite al sucesor integrarse con las distintas áreas de la empresa, comprendiendo su funcionamiento conjunto, fortaleciendo sus habilidades de comunicación, coordinación y liderazgo organizacional.

Criterios de aprobación. El candidato deberá presentar un informe técnico por cada área de rotación y será evaluado por el jefe inmediato de cada área mediante un instrumento estandarizado; para aprobar la etapa debe cumplir como mínimo el 90% de los objetivos de cada asignación funcional.

ETAPA 2 FORMACION PROFESIONAL Y GERENCIAL

El objetivo es desarrollar las competencias técnicas especializadas y habilidades directivas necesarias para ejercer funciones de liderazgo y gestión. El candidato asume un cargo de jefatura o mando medio y, en paralelo fortalece sus competencias mediante formación dirigida académica o equivalente y un plan de capacitación directiva.

- **Reconocimiento de la experiencia equivalente:** Este plan establece como requisito mínimo que el sucesor cuente con una licenciatura en un área a fin abajo descritas aun cuando posea amplia experiencia en el negocio, con el fin de garantizar una base formal de conocimientos de gestión. A partir de ese requisito, el plan reconoce que las competencias directivas pueden adquirirse tanto por la vía académica como la experiencia demostrable. Por ello, la formación académica no constituye un requisito excluyente: cuando el candidato posee un dominio practico avanzado del negocio, su experiencia se documenta y reconoce como evidencia equivalente y la formación se orienta a cerrar, mediante programas dirigidos, únicamente las brechas en las áreas más formalizadas como ser

finanzas, planificación estratégica y gobierno corporativo. Las siguientes son vías disponibles entre las cuales se elige según el perfil y las brechas de cada candidato:

Formación Académica:

- Licenciatura en un área afín administración, negocios o finanzas: este requisito constituye la formación académica mínima que debe poseer el sucesor aun cuando el candidato cuente con amplia experiencia dentro del negocio familiar.
- Maestría (MBA) o especialización vinculada al rol directivo: formación deseable que se construye sobre la licenciatura; esta puede complementarse con programas de educación ejecutiva, alta gerencia o formación especializada en gestión empresarial.
- Diplomados y certificaciones orientadas al cierre de brechas: el sucesor deberá fortalecer sus competencias en aquellas donde presente oportunidades de mejora, especialmente en finanzas para la dirección, planificación estratégica, liderazgo, inteligencia emocional, negociación y resolución de conflictos. Permitiéndole complementar su experiencia práctica con herramientas técnicas aplicables a la gestión del negocio.
- Formación en gestión del talento humano y en gobierno de la empresa familiar: se recomienda que el sucesor cuente con conocimientos en administración del talento humano, liderazgo de equipos y gobierno de la empresa familiar, para una toma de decisiones más ordenada y equilibrada.
- Validación de la experiencia práctica: cuando el candidato demuestre dominio comprobado en un área, dicha experiencia deberá documentarse y reconocerse como evidencia complementaria de formación especializada, ya sea para efectos de maestría, diplomados o educación ejecutiva. Sin embargo, esta validación no sustituye el requisito mínimo de contar con una licenciatura en un área afín.
 - **Plan de capacitación directiva:** Además de la formación académica, el sucesor recibe una capacitación estructurada que combina formación externa con mentoría interna. Su contenido, modalidad y responsables el plan es validado por la Junta Directiva y financiado conforme al presupuesto. Tiempo de duración estimado 12-24 meses

Tabla 16. Plan de Capacitación

Fuente: Elaboración propia

Área de capacitación	Objetivo y contenido	Competencias Por Desarrollar	Modalidad	Responsable
Liderazgo y gestión de equipos	Capacitar al sucesor en técnicas de liderazgo situacional, delegación efectiva y manejo de equipos multidisciplinarios, incluyendo colaboradores con mayor antigüedad y resistencia al cambio	-Liderazgo situacional -Delegación de funciones - Comunicación efectiva -Manejo de la resistencia	Curso o taller	Gerencia General/ Asesor externo
Finanzas para la dirección	Dotar al sucesor de la capacidad para interpretar, analizar y tomar decisiones basadas en estados financieros, flujos de caja, control presupuestario y análisis de costos	-Interpretación de Estados Financieros - Análisis de Rentabilidad -Gestión de flujo de caja -Elaboración de presupuestos	Diplomado	Asesor externo

Área de capacitación	Objetivo y contenido	Competencias Por Desarrollar	Modalidad	Responsable
Gestión comercial y de proveedores	Desarrollar habilidades avanzadas de negociación con proveedores nacionales e internacionales, gestión de la cartera de clientes y dominio del portafolio de productos	-Técnicas de negociación -Gestión de relaciones con clientes -Gestión de proveedores - Análisis de mercado	Mentoría con el fundador y curso practico	Fundador / Asesor externo
Planificación estratégica	Formar al sucesor en el diseño, ejecución y seguimiento de la estrategia empresarial, alineando objetivos de largo plazo con las capacidades operativas de la empresa	-Análisis FODA -Definición de objetivos SMART -Despliegue de estrategias -Control de gestión (KPI's)	Diplomado	Asesor externo
Empresa familiar y gobierno corporativo	Lograr que el sucesor comprenda la dinámica del Modelo de los Tres Círculos, su rol en los órganos de gobierno y la gestión de conflictos y relaciones familiares	-Dinámica familia-propiedad-empresa -Gestión de conflictos -Rol de los órganos de gobierno -Planificación de la sucesión	Seminario	Asesor externo en empresa familiar
Habilidades blandas e inteligencia emocional	Potenciar la capacidad del sucesor para comunicarse de manera asertiva, manejo de estrés, negociación y resolución de conflictos de manera constructiva	-Comunicación asertiva -Inteligencia emocional -Gestión de conflictos -Negociación efectiva	Taller	Asesor externo

Criterios de aprobación. Se exigirá la presentación formal de las certificaciones obtenidas o de la evidencia documentada de la experiencia equivalente, así como la demostración práctica de la aplicación de los conocimientos en el entorno operativo de la empresa.

ETAPA 3 DIRECCIÓN ACOMPAÑADA E INCORPORACIÓN A LA TOMA DE DECISIONES ESTRATEGICAS

El objetivo es incorporar progresivamente al candidato en los procesos de toma de decisiones estratégicas, permitiéndole participar en los espacios de gobierno y dirección de la empresa bajo la mentoría del fundador. Durante este periodo el sucesor no solo observa el funcionamiento de la alta dirección, sino que también asume responsabilidades concretas que permiten evaluar su capacidad para liderar, analizar información, tomar decisiones y responder ante situaciones reales del negocio. Esta etapa funciona como un periodo de prueba en el cargo directivo, ya que permite medir su desempeño antes de una designación definitiva.

Tiempo de duración estimado: 12-24 meses

ACTIVIDADES OBLIGATORIAS:

- Asistencia y participación en reuniones gerenciales: El sucesor deberá integrarse a las reuniones gerenciales de la empresa con el propósito de conocer los principales temas operativos, comerciales, financieros y administrativos que influyen en la toma de decisiones. Su participación será progresiva, iniciando como observador y posteriormente aportando opiniones, propuestas y análisis sobre los asuntos discutidos.
- Incorporación a las sesiones de la Junta Directiva con carácter formativo: El sucesor participará en las sesiones de Junta Directiva con fines de aprendizaje, para familiarizarse con la dinámica de gobierno, los criterios de decisión y la forma en que se analizan los temas estratégicos de la empresa. Esta participación le permitirá comprender la importancia de separar los intereses familiares, administrativos y empresariales al momento de tomar decisiones.
- Conducción de proyectos empresariales de mediano o alto impacto: El sucesor deberá liderar proyectos relevantes para la empresa, tales como mejoras en procesos internos,

apertura de nuevos canales de venta, fortalecimiento del inventario, expansión comercial o implementación de herramientas administrativas. Estos proyectos deberán ejecutarse bajo supervisión, permitiendo evaluar su capacidad de planificación, coordinación, seguimiento y cumplimiento de resultados.

- Presentación periódica de resultados ante la dirección general: El sucesor deberá presentar informes de avance y resultados ante la dirección general, explicando los objetivos alcanzados, dificultades encontradas, decisiones tomadas y acciones de mejora. Esta actividad permitirá evaluar su capacidad para comunicar información de manera clara, justificar sus decisiones y rendir cuentas sobre las responsabilidades asignadas.

RESPONSABILIDADES ASIGNADAS:

- Participación con derecho a voz y opinión en las instancias de decisión: Durante esta etapa, el sucesor podrá expresar sus criterios, análisis y recomendaciones en los espacios de decisión de la empresa. Aunque las decisiones finales estarán bajo la supervisión del fundador o la dirección general, su participación permitirá medir su nivel de criterio empresarial, madurez profesional y comprensión del negocio.
- Liderazgo supervisado de proyectos estratégicos y de expansión: El sucesor asumirá la responsabilidad de coordinar proyectos que contribuyan al crecimiento o fortalecimiento de la empresa. Esta responsabilidad incluirá la planificación de actividades, asignación de tareas, seguimiento de avances, coordinación con las áreas involucradas y presentación de resultados, siempre bajo acompañamiento del fundador o de la dirección correspondiente.
- Ejercicio de toma de decisiones bajo acompañamiento y supervisión directa: El sucesor comenzará a tomar decisiones relacionadas con los proyectos o áreas asignadas, contando con la orientación del fundador. Esta responsabilidad permitirá evaluar su capacidad para analizar alternativas, valorar riesgos, considerar el impacto financiero y operativo de sus decisiones, y actuar con responsabilidad ante los resultados obtenidos.

COMPETENCIAS EVALUADAS:

- Capacidad de liderazgo situacional: Se evaluará la habilidad del sucesor para adaptar su forma de liderazgo según las circunstancias, el tipo de equipo, el nivel de urgencia y la complejidad de cada situación. Esta competencia es importante porque el sucesor deberá dirigir personas con diferentes niveles de experiencia, responsabilidades y formas de trabajo.
- Habilidades de comunicación asertiva y persuasión: Se valorará la capacidad del sucesor para expresar ideas con claridad, escuchar opiniones, transmitir instrucciones y defender propuestas de manera respetuosa y convincente. Esta competencia será clave para lograr acuerdos, orientar equipos y mantener una comunicación efectiva con colaboradores, familiares y directivos.
- Manejo y resolución de conflictos interpersonales y funcionales: Se evaluará la forma en que el sucesor identifica, aborda y resuelve diferencias entre personas, áreas o procesos de la empresa. Esta competencia permitirá determinar si el sucesor puede actuar con equilibrio, objetividad y criterio ante situaciones de tensión o desacuerdo.
- Gestión efectiva de equipos de trabajo: Se analizará la capacidad del sucesor para coordinar personas, distribuir responsabilidades, dar seguimiento a tareas, motivar al equipo y orientar los esfuerzos hacia el cumplimiento de objetivos. Esta competencia es fundamental para asegurar que el sucesor pueda dirigir no solo procesos, sino también personas.
- Razonamiento analítico y pensamiento crítico: Se evaluará la capacidad del sucesor para analizar información, interpretar resultados, identificar problemas, comparar alternativas y tomar decisiones fundamentadas. Esta competencia permitirá determinar si el sucesor cuenta con el criterio necesario para enfrentar situaciones complejas y contribuir al crecimiento sostenible de la empresa.

ETAPA 4 TRANSFERENCIA FORMAL DEL LIDERAZGO

El objetivo es ejecutar una transición ordenada, gradual y documentada del liderazgo operativo y estratégico desde el fundador hacia el sucesor designado.

Actividades clave:

- **Nombramiento formal del sucesor mediante acta de la Asamblea de Socios:** El nombramiento del sucesor deberá realizarse de manera formal a través de un acta de Asamblea de Socios, con el fin de dejar constancia legal y administrativa de la decisión tomada. Este paso permite brindar legitimidad al proceso de sucesión y establecer claramente el inicio de la nueva etapa directiva.
- **Comunicación oficial del nombramiento a accionistas, directivos y colaboradores:** Una vez aprobado el nombramiento, este deberá ser comunicado de forma oficial a los accionistas, miembros de la dirección y colaboradores de la empresa. Esta comunicación es importante para evitar confusiones, fortalecer la confianza interna y garantizar que todo el personal conozca la nueva estructura de liderazgo.
- **Transferencia progresiva y por etapas de las funciones directivas:** Las funciones directivas deberán trasladarse de manera gradual al sucesor, evitando una transición brusca que pueda afectar la operación del negocio. Esta transferencia permitirá que el candidato asuma responsabilidades de forma ordenada, iniciando con funciones específicas y avanzando hacia una dirección más integral de la empresa.
- **Acompañamiento continuo del fundador durante el periodo de transición:** Durante esta etapa, el fundador continuará brindando orientación y apoyo al sucesor, especialmente en decisiones estratégicas, relaciones comerciales importantes y manejo de situaciones complejas. Este acompañamiento permitirá transferir conocimiento, experiencia y criterios de decisión acumulados a lo largo de los años.
- **Evaluaciones trimestrales de desempeño:** Se realizarán evaluaciones cada tres meses para medir el avance del sucesor en el cumplimiento de sus responsabilidades. Estas evaluaciones permitirán identificar fortalezas, áreas de mejora y ajustes necesarios en el proceso de transición, asegurando que el cambio de liderazgo se desarrolle de manera controlada y efectiva.

Responsabilidades transferidas al sucesor:

- **Conducción estratégica de la empresa:** El sucesor asumirá la responsabilidad de orientar el rumbo general del negocio, definiendo prioridades, objetivos y acciones que contribuyan al crecimiento y sostenibilidad de la empresa. Esta función implica tomar decisiones con visión

de largo plazo y asegurar que las áreas trabajen alineadas con la estrategia empresarial.

- Toma de decisiones ejecutivas y operativas: El sucesor comenzará a asumir decisiones relacionadas tanto con la dirección general como con la operación diaria del negocio. Esto incluye la resolución de problemas, aprobación de acciones relevantes, coordinación de áreas y seguimiento de resultados, procurando mantener la eficiencia y continuidad de las operaciones.
- Gestión integral del talento humano: El sucesor será responsable de dirigir, coordinar y fortalecer al equipo de trabajo, promoviendo una adecuada comunicación, asignación de responsabilidades, evaluación del desempeño y desarrollo del personal. Esta responsabilidad es clave para mantener la estabilidad organizacional y fortalecer el compromiso de los colaboradores.
- Relacionamiento y negociación con proveedores: El sucesor asumirá gradualmente la relación con proveedores nacionales e internacionales, participando en negociaciones, acuerdos comerciales, revisión de condiciones de compra y seguimiento al abastecimiento. Esta responsabilidad es fundamental, ya que las compras influyen directamente en los costos, márgenes y disponibilidad de inventario.
- Representación empresarial y legal de la empresa: El sucesor podrá representar a la empresa ante clientes, proveedores, instituciones financieras, socios estratégicos y demás actores externos, conforme a las facultades que le sean otorgadas por la Asamblea de Socios y los documentos legales correspondientes. Esta responsabilidad fortalece su posicionamiento como nuevo líder y consolida la transición formal del mando empresarial.

Rol del fundador como mentor. Durante el proceso de transición, el fundador asume formalmente el rol de mentor principal: comparte experiencias y lecciones aprendidas del negocio, orienta al sucesor en escenarios de alta complejidad decisional, supervisa su desarrollo profesional y le proporciona retroalimentación estructurada de manera permanente. Se establece una periodicidad de reuniones quincenales de mentoría, complementadas con evaluaciones trimestrales de progreso documentadas en acta.

Tabla 17. Indicadores de éxito del desarrollo del sucesor

Indicadores	Meta	Frecuencia de Medición
Rotación de áreas	100%	Anual
Capacitación profesional académica	100 horas acumuladas	Semestral
Participación en reuniones	100%	Trimestral
Evaluaciones satisfactorias	90%	Por etapa
Aceptación de socios y Junta Directiva	85% de aprobación	Al finalizar el programa

Fuente: Elaboración propia

Al completar la totalidad de las etapas descritas, la empresa contará con un sucesor técnica, gerencial y estratégicamente preparado para asumir la dirección de Repuestos JR S.A. Este resultado reduce significativamente los riesgos asociados al relevo generacional, fortalece la sostenibilidad organizacional en el largo plazo y preserva la armonía y la continuidad del legado familiar.

6.4.2.4 COMPONENTE 4: MECANISMOS DE TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO Y DEFINICIÓN DE FUNCIONES

Corresponde a la conclusión de que la transferencia de conocimiento es de manera informal e inefectiva, donde se debe de definir con claridad los roles y funciones, para sustituir el aprendizaje y el consejo que se realizará de manera verbal aislado por procesos estructurados que documenten el conocimiento crítico del negocio y delimiten las responsabilidades de cada puesto.

Tabla 18. Mecanismos de transferencia de conocimiento y definición de funciones

Mecanismo	Descripción	Responsable	Evidencia/ producto
Programa de mentoría	Sesiones planificadas entre el fundador y los sucesores con objetivos y temas definidos	Fundador y sucesores	Bitácora de mentoría
Documentación de procesos críticos	Levantamiento y registro de los procesos clave de compras, inventarios, ventas y finanzas	Gerentes de área	Manuales de procesos

Mecanismo	Descripción	Responsable	Evidencia/ producto
Repositorio documental	Centralización digital de la información estratégica y operativa de la empresa	Gerencia de IT	Repositorio en operación (carpetas compartidas entre áreas)

Fuente: elaboración propia

- Acuerdo de no competencia y confidencialidad: La transferencia de conocimiento expone información sensible de la empresa, por lo que el plan de sucesión busca protección a la misma frente a la salida de un sucesor externo o familiar. Todo miembro de la familia o directivo con acceso a información estratégica firmara dos compromisos, ambos serán redactados y revisados por el área legal de la empresa (Ver anexos):
 - Acuerdo de no competencia: no participar en un negocio similar o competidor durante un periodo de 2 a 3 años posteriores a su salida de la empresa.
 - Acuerdo de confidencialidad: no divulgará, ni utilizará información confidencial del negocio, especialmente la cartera de clientes, las condiciones, precios de proveedores y procesos internos durante su permanencia y su retiro de la empresa.

Aplicación: El programa de mentoría se ejecuta mediante sesiones calendarizadas entre el fundador y el sucesor, con un temario que abarca compras, proveedores, finanzas y relaciones clave documentándose en una bitácora. La documentación de procesos la realiza cada gerente de área en un formato estándar que la Gerencia General consolida y valida en manuales de procesos y funciones, la información se centraliza en un repositorio digital de acceso controlado.

6.4.2.5 COMPONENTE 5. FASES DE LA TRANSICION SUCESORIA

El objetivo es establecer una ruta estructurada para la implementación del proceso de sucesión, definiendo las etapas, actividades, responsables y criterios de avance que permitan realizar una transición ordenada del liderazgo y asegurar la continuidad de la empresa familiar. Los resultados obtenidos durante la investigación evidenciaron que Repuestos JR S.A. no cuenta con una ruta formal que establezca como debe desarrollarse el proceso de sucesión, quienes participan en cada etapa, ni cuales son los criterios para avanzar hacia la transferencia definitiva del liderazgo. Esta situación genera incertidumbre sobre el futuro de la empresa y aumenta la dependencia de las decisiones del fundador, lo que representa un

riesgo para la continuidad generacional.

Con base en estos hallazgos, se propone estructurar el proceso sucesorio en cuatro fases secuenciales que permitan preparar al sucesor, transferir progresivamente las responsabilidades del fundador y consolidar el nuevo liderazgo mediante mecanismos de seguimiento y evaluación.

Tabla 19. Fases de la transición sucesoria

Fase	Objetivo	Acciones Clave	Responsable	Resultados esperados
I. Formalización	Institucionalizar el proceso de sucesión.	Aprobar el plan, formalizar los órganos de gobierno, armonizar el protocolo familiar y comunicar oficialmente el inicio del proceso.	Asamblea de Socios, Junta Directiva y Gerencia General.	Plan de sucesión aprobado y estructuras de gobierno formalmente constituidos.
II. Preparación	Desarrollar las competencias del sucesor.	Ejecutar la ruta de formación, la mentoría, rotación por áreas, documentar procesos y evaluación periódica del desempeño.	Fundador, Gerencia General y gerentes de área.	Sucesores preparados y evaluados para asumir mayores responsabilidades.
III. Transición	Transferir gradualmente el liderazgo	Delegación progresiva de responsabilidades, firma de actas, con acompañamiento del fundador y seguimiento por la Junta Directiva.	Fundador, sucesor y Junta Directiva.	Liderazgo compartido y reducción gradual de la participación del fundador.
IV. Consolidación	Garantizar la continuidad del liderazgo.	Designación formal del sucesor, redefinición del rol del fundador, seguimiento de indicadores y mejora continua del proceso.	Junta Directiva y Asamblea de Socios.	Sucesión implementada y liderazgo consolidado.

Fuente: elaboración propia

Criterios para el avance entre fases

El paso de una fase a otra no dependerá únicamente del transcurso del tiempo, sino del cumplimiento de los objetivos establecidos en cada etapa. La Junta Directiva será la responsable de verificar que se hayan alcanzado los resultados esperados antes de autorizar el inicio de la siguiente fase.

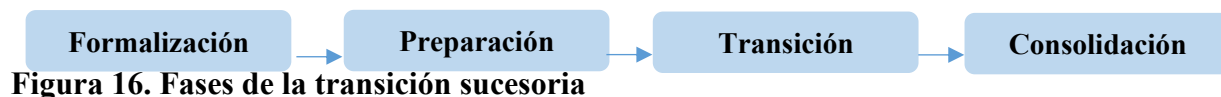


Figura 16. Fases de la transición sucesoria

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 20. Fases de la transición sucesoria

Fase	Criterio para avanzar
Formalización	Plan de Sucesión aprobado, órganos de gobierno constituidos y protocolo familiar armonizado.
Preparación	Programa de formación ejecutado, mentorías realizadas y evaluación satisfactoria del sucesor.
Transición	Delegación efectiva de funciones estratégicas y desempeño satisfactorio del sucesor durante el período de acompañamiento.
Consolidación	Nombramiento formal del sucesor y cumplimiento de los indicadores definidos en el plan.

Fuente: elaboración propia

La implementación de este componente será coordinada por la Gerencia General, con la supervisión de la Junta Directiva y el acompañamiento permanente del fundador durante las fases iniciales del proceso, cada etapa deberá documentarse mediante actas de seguimiento, informes de avance y evaluaciones del desempeño del sucesor, las cuales serán archivadas en el repositorio institucional establecido en el componente 4.

La duración estimada en cada fase podrá ajustarse según el cumplimiento de los objetivos definidos y las necesidades de la empresa, se recomienda respetar la secuencia establecida para garantizar que el sucesor adquiera progresivamente las competencias necesarias antes de asumir la dirección general.

Al finalizar cada fase, la Junta Directiva realizará una revisión formal para verificar el cumplimiento de los criterios de avance y autorizar el inicio de la siguiente etapa, así la transición del liderazgo dejará de depender de decisiones informales o de circunstancias imprevistas y pasará a desarrollarse mediante un proceso planificado, documentado y alineado con los objetivos estratégicos de Repuestos JR S.A.

6.4.2.6 COMPONENTE 6. ROL DEL FUNDADOR Y PLAN DE SALIDA

Con este componente se pretende establecer una transición gradual del rol del fundador hacia funciones de mentoría, asesoría estratégica y preservación de la cultura organizacional, permitiendo que el sucesor asuma progresivamente las responsabilidades directivas sin afectar la continuidad de Repuestos JR S.A.

Los resultados obtenidos evidenciaron que el fundador continúa siendo la principal

figura de liderazgo dentro de la empresa y mantiene una participación en la toma de decisiones estratégicas y operativas.

Este apartado atiende a uno de los factores donde más fracasan las transiciones generacionales: el desprendimiento del fundador, ya que este es quien resuelve de forma definitiva los desacuerdos, el plan define una reducción gradual y planificada de su involucramiento operativo y la redefinición de su rol hacia funciones estratégicas y de acompañamiento, preservando su experiencia sin perpetuar la dependencia.

Tabla 21. Etapas de redefinición del rol del fundador

Etapas	Rol del fundador	Rol del sucesor
Acompañamiento	Lidera las decisiones estratégicas y orienta permanentemente al sucesor.	Participa activamente en reuniones y procesos de decisión.
Delegación progresiva	Comparte responsabilidades estratégicas y supervisa la ejecución.	Asume la dirección de áreas críticas con acompañamiento del fundador.
Mentoría estratégica	Participa únicamente como mentor y consejero en decisiones de alto impacto.	Lidera la gestión operativa y estratégica de la empresa.
Transición consolidada	Integra la Junta Directiva o Consejo de Familia como asesor estratégico.	Asume plenamente la Dirección General de la empresa.

Fuente: elaboración propia

Responsabilidades del fundador durante la transición: Durante el proceso de sucesión el fundador asumirá las siguientes responsabilidades:

- Compartir su experiencia empresarial mediante sesiones de mentoría.
- Facilitar acceso del sucesor a información estratégica.
- Promover la transferencia de la cultura organizacional y los valores familiares.
- Favorecer la delegación progresiva de funciones.
- Evitar la intervención operativa en decisiones previamente delegadas.
- Participar como asesor en situaciones estratégicas previamente definidas por la Junta Directiva.

Responsabilidades del Sucesor:

- Asumir progresivamente la dirección de áreas asignadas.

- Participar activamente en las sesiones de mentoría.
- Tomar decisiones conforme al nivel de autoridad delegado.
- Presentar informe periódicos de gestión.
- Respetar los principios establecidos en el protocolo familiar y en el Plan de Sucesión.
- Solicitar acompañamiento únicamente cuando las decisiones excedan el nivel de autoridad asignado.

La redefinición del rol del fundador iniciara durante la fase de preparación del sucesor y continuara durante toda la etapa de transición establecida en el presenta plan de sucesión.

La Junta Directiva realizará evaluaciones semestrales para verificar el grado de delegación alcanzado y el nivel de autonomía demostrado por el sucesor, conforme avance el proceso, la participación del fundador en las operaciones diarias disminuirá progresivamente, concentrándose en funciones de mentoría, representación institucional y asesoría estratégica.

Esta transición permitirá conservar el conocimiento, los calores y la visión de la empresa, contruidos por más de 29 años de trayectoria, asegurando al mismo tiempo que el nuevo liderazgo se consolide de manera ordenada y con el respaldo del fundador.

Tabla 22. Indicadores de seguimiento

Indicador	Meta
Funciones estratégicas delegadas al sucesor	100%
Reuniones de mentoría realizadas	100%
Evaluaciones semestrales ejecutadas	100%
Participación operativa del fundador reducida conforme al cronograma	≥ 80%
Nivel de autonomía del sucesor	≥ 90%

Fuente: elaboración propia

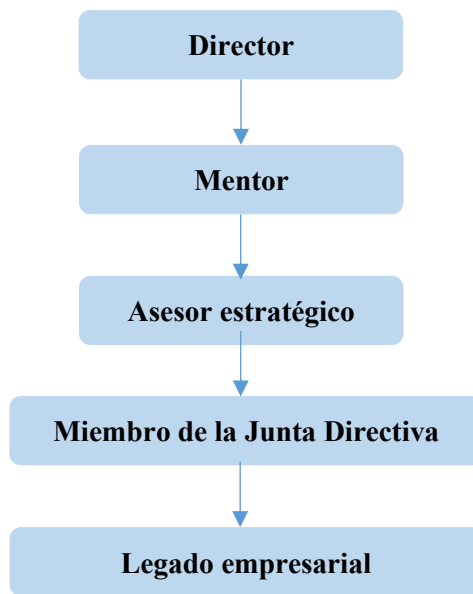


Figura 17. Rol del fundador

Fuente: Elaboración Propia

6.4.2.7 COMPONENTE 7. PLAN DE CONTINGENCIA O SUCESIÓN DE EMERGENCIA

Este componente establece un procedimiento de actuación que garantice la continuidad del liderazgo y toma de decisiones estratégicas, ante situaciones imprevistas que impidan temporal o permanentemente el ejercicio de las funciones del fundador o del sucesor designado.

En la investigación se identificó que la empresa por ahora no dispone de un procedimiento formal para actuar ante una eventual ausencia del fundador, si existe un fuerte compromiso por parte de la familia empresarial y de los gerentes, las decisiones estratégicas continúan concentrándose principalmente en el fundador, lo que incrementa el riesgo operativo frente a una situación extraordinaria.

La continuidad de una empresa familiar no depende únicamente de la preparación del sucesor, también requiere mecanismos que permitan mantener la estabilidad organizacional cuando ocurran eventos no planificados. El presente componente incorpora un plan de contingencia que establece responsables, niveles de autoridad y procedimientos para asegurar la continuidad del liderazgo sin afectar la operación de la empresa.

Situaciones que activan el Plan de Contingencia: El presente plan podrá activarse cuando ocurra una de las siguientes circunstancias:

- Incapacidad temporal o permanente del fundador
- Retiro anticipado del fundador
- Ausencia prolongada por motivos personales o de salud
- Renuncia del sucesor designado antes de concluir el proceso.
- Fallecimiento del fundador o del sucesor.
- Cualquier situación extraordinaria que impida el ejercicio normal de la dirección empresarial.

La activación del plan será responsabilidad de la Junta Directiva, previa evaluación de la situación presentada.

Tabla 23. Procedimiento de actuación

Etapas	Acción	Responsable
Activación	Convocar de manera extraordinaria a la Junta Directiva para evaluar la situación.	Presidente de la Junta Directiva
Evaluación	Analizar el impacto de la contingencia y determinar el nivel de intervención requerido.	Junta Directiva
Designación	Nombrar al director interino conforme al orden de sucesión establecido en el plan.	Junta Directiva y Asamblea de socios
Comunicación	Informar oficialmente la decisión a colaboradores, accionistas y demás partes interesadas.	Gerencia General
Seguimiento	Supervisar el desempeño del liderazgo provisional y definir el retorno al plan ordinario o la sucesión definitiva.	Junta Directiva

Fuente: elaboración propia

Orden de sucesión temporal: Mientras se formaliza la sucesión definitiva, la empresa podrá designar provisionalmente a la persona que reúna las competencias requeridas para garantizar la continuidad de la operación, siguiendo el orden de prioridad:

1. Sucesor previamente designado y aprobado por la Junta Directiva.

2. Gerente General (si no corresponde al sucesor)
3. Miembro de la Junta Directiva designado por la Asamblea de Socios.
4. Comité temporal de dirección integrado por los gerentes de área, mientras se define el liderazgo definitivo.

Este orden podrá ajustarse conforme a las decisiones adoptadas por la Asamblea de Socios y la Junta Directiva.

Responsabilidades durante la contingencia: Durante la vigencia del Plan de Contingencia corresponderá a la Junta Directiva:

- Garantizar la continuidad operativa de la empresa.
- Salvaguardar los intereses de la familia empresaria y de los accionistas.
- Supervisar las decisiones estratégicas adoptadas.
- Informar periódicamente sobre el estado del proceso sucesorio.
- Restablecer el plan ordinario una vez superada la contingencia.

Tabla 24. Procedimiento de contingencia

Indicador	Meta
Tiempo máximo para activar el plan	≤ 24 horas
Comunicación oficial emitida	100%
Dirección provisional designada	100%
Continuidad operativa de las áreas críticas	100%
Restablecimiento del proceso sucesorio	Conforme al cronograma

Fuente: elaboración propia

El plan de contingencia deberá revisarse anualmente por la Junta Directiva como parte del proceso de seguimiento del plan de sucesión. Se recomienda realizar simulaciones periódicas para verificar que los responsables conocen sus funciones y que los procedimientos establecidos sean suficientes para garantizar la continuidad del liderazgo ante situaciones imprevistas.

La información relacionada con este componente deberá mantenerse actualizada resguardada en el repositorio institucional descrito en el componente 4, asegurando que los documentos estratégicos se encuentran disponibles únicamente para las personas autorizadas.

6.4.2.8 ESTRATEGIA DE CONTINUIDAD GENERACIONAL

Repuestos JR, S.A., ha iniciado su proceso de relevo generacional mediante la incorporación de algunos miembros de la segunda generación en cargos de responsabilidad dentro de la empresa, sin embargo, la continuidad de una empresa familiar no depende únicamente de quienes actualmente participan en la gestión, sino también de la preparación de aquellos miembros de la familia que en el futuro decidan integrarse al negocio así como de la creación de mecanismos que permitan preservar el legado empresarial para las generaciones venideras.

En ese sentido, la aplicabilidad del Plan de Sucesión se extiende más allá del sucesor e incorpora lineamientos dirigidos a los miembros de la segunda generación que aún no forman parte de la empresa y de manera preventiva a la futura tercera generación, con el propósito de fortalecer la continuidad del negocio, la unidad familiar y la permanencia de la empresa en el tiempo.

Para ello se recomienda que Repuestos JR, S.A.:

- Establezca una política de incorporación familiar que defina los requisitos académicos, la experiencia profesional, las competencias y el procedimiento que deberá cumplir los miembros de la familia antes de ingresar a la empresa, garantizando igualdad de oportunidades y evitando incorporaciones basadas únicamente en el vínculo familiar.
- Desarrollar un programa de acercamiento para los integrantes de la segunda generación que aún no laboran en la empresa, permitiéndoles conocer la historia del negocio, la cultura organizacional, los valores familiares y el funcionamiento de las diferentes áreas antes de tomar la decisión de incorporarse.
- Diseñar un programa de formación temprana para la tercera generación, orientado a fortalecer el sentido de pertenencia, el conocimiento del legado empresarial y el interés por la continuidad de la empresa familiar. Este programa podrá incluir visitas a las instalaciones, actividades de integración familiar, charlas sobre emprendimiento y liderazgo, así como espacios de convivencia con los miembros de la familia empresaria respetando siempre la edad y el nivel de desarrollo de cada participante.

- Promover para que los futuros integrantes adquieran experiencia profesional fuera de la empresa antes de incorporarse, favoreciendo el desarrollo de nuevas competencias, una visión externa del mercado y la incorporación de buenas prácticas que contribuyan a la innovación y competitividad de Repuestos JR, S.A.
- Mantener procesos permanentes de mentoría intergeneracional, donde los miembros con mayor experiencia compartan conocimientos, valores, principios y aprendizajes adquiridos durante la trayectoria de la empresa, fortaleciendo la transferencia del conocimiento tácito entre generaciones.
- Revisar periódicamente el Plan de Sucesión para adecuarlo a la evolución de la familia empresaria, al crecimiento de la organización y a la incorporación de nuevas generaciones, garantizando que continúe respondiendo a las necesidades futuras de la empresa.

La implementación de estas acciones permitirá que el proceso sucesorio deje de concebirse como un evento asociado únicamente al reemplazo del fundador y se convierta en un proceso continuo de preparación de las futuras generaciones, fortaleciendo la institucionalización de la empresa familiar y aumentando las probabilidades de que Repuestos JR, S.A. trascienda exitosamente hacia una segunda, tercer y posteriores generaciones.

- **Proyección hacia la continuidad multigeneracional:** Como parte de la consolidación del presente plan de sucesión, se recomienda que Repuestos JR, S.A., incorpore el concepto de: Cantera de talento familiar, entendido como un proceso permanente de identificación, formación y acompañamiento de aquellos miembros de la familia que, por sus competencias, compromiso y vocación, puedan integrarse a la empresa en el futuro.

Este enfoque permitirá que la preparación de los futuros líderes deje depender de decisiones circunstanciales o de la disponibilidad de un sucesor inmediato, convirtiéndose en una política institucional de desarrollo del talento familiar, la cantera de talento familiar deberá contemplar programas de acercamiento a la empresa desde edades tempranas a actividades orientadas al fortalecimiento del sentido de pertenencia, formación en liderazgo, gobierno corporativo, educación financiera y emprendimiento, así como oportunidades de experiencia profesional externa antes de asumir responsabilidades dentro de la organización.

Así mismo se recomienda que la empresa revise periódicamente este programa para adaptarlo al crecimiento de la familia empresaria, a las necesidades estratégicas del negocio y a los cambios del entorno competitivo, garantizando que cada nueva generación cuente con las herramientas necesarias para aportar valor a la organización.

De esta manera, el plan de sucesión dejará de concebirse únicamente como un mecanismo para reemplazar al fundador y se consolidará como una estrategia permanente del desarrollo del talento familiar, orientada a fortalecer la institucionalización, preservar el legado construido durante más de tres décadas y asegurar que Repuestos JR, S.A. continúe creciendo y trascendiendo exitosamente hacia la segunda, tercera y futuras generaciones.

6.4.2.9. PROGRAMA LEGADO Y TRASCENDENCIA

Acompañar al fundador de Repuestos JR, S.A., durante el proceso de transición del liderazgo mediante un programa de **coaching ejecutivo** que fortalezca la delegación progresiva, la comunicación intergeneracional y la redefinición de su rol dentro de la empresa, contribuyendo a una sucesión planificada y sostenible.

En las empresas familiares, el proceso de sucesión no solo implica preparar al futuro líder, sino también al fundador en la transformación de su papel dentro de la empresa. Después de años liderando la empresa, es natural que surjan inquietudes relacionadas con la delegación de responsabilidades, la preservación del legado familiar y la confianza en las capacidades de las siguientes generaciones.

Los resultados de la investigación evidenciaron que el fundador mantiene una participación activa en las decisiones estratégicas y manifiesta un profundo compromiso con la continuidad de la empresa, así mismo expresó que los futuros líderes deben prepararse adecuadamente antes de asumir responsabilidades directivas, recorriendo las diferentes áreas de la empresa y demostrando sus competencias, estos hallazgos reflejan una disposición favorable hacia la profesionalización del relevo generacional, pero también pone de manifiesto la necesidad de acompañar al fundador durante este proceso para facilitar una transición gradual y fortalecer su nuevo rol como mentor y guía estratégico.

Por esta necesidad se propone implementar un plan de coaching ejecutivo que contribuya a gestionar el cambio desde una perspectiva humana, fortaleciendo la confianza, la comunicación y la transferencia del liderazgo.

1. Ejes del proceso de coaching: El programa se desarrollará durante doce meses y estará estructurado en cinco etapas de trabajo.

- **Etapla 1. Transición del liderazgo:** Fortalecer el cambio de un liderazgo centrado en la dirección operativa hacia un liderazgo orientado a la mentoría, la formación de nuevas generaciones y la transmisión del conocimiento estratégico.
- **Etapla 2. Liderazgo como mentor:** Promover el cambio de un liderazgo centrado en la dirección operativa hacia un liderazgo orientado a la mentoría, la formación de nuevas generaciones y la transición del conocimiento estratégico.
- **Etapla 3. Comunicación integral:** Desarrollar habilidades de comunicación, escucha activa y retroalimentación constructiva que favorezcan el dialogo entre el fundador, la segunda generación y los futiros integrantes de la familia empresaria.
- **Etapla 4. Gestión emocional del cambio:** Brindar herramientas para afrontar las emociones asociadas a la transición del liderazgo, fortaleciendo la confianza, la adaptabilidad y la visión de largo plazo del fundador.

Etapla 5. Construcción del legado: Reflexionar sobre el legado empresarial y familiar que se desea preservar, promoviendo la institucionalización de los valores, principios y buenas prácticas que han caracterizado el desarrollo de Repuestos JR, S.A.

2. Metodología: El proceso de coaching se desarrollará mediante sesiones individuales de aproximadamente dos horas, realizadas una vez al mes durante un periodo de doce meses.

Las sesiones estarán orientadas a:

- Analizar los avances del proceso sucesorio.
- Identificar barreras para la delegación de funciones.
- Fortalecer habilidades de liderazgo transformacional.
- Definir acuerdos con el sucesor y la Junta directiva.
- Evaluar el cumplimiento de los objetos establecidos en el plan de sucesión.

Cuando sea pertinente, podrán realizarse sesiones conjuntas con el sucesor y otros miembros de la familia empresaria para fortalecer la comunicación y la construcción de

acuerdos.

3. CRONOGRAMA DE ACOMPAÑAMIENTO:

Tabla 25. Cronograma de acompañamiento al fundador

Etapas	Objetivo
Meses 1-3	Diagnóstico del liderazgo, definición de expectativas y establecimiento de objetivos del coaching.
Meses 4-6	Desarrollo de habilidades de delegación, comunicación y mentoría.
Meses 7-9	Acompañamiento durante la transferencia progresiva de responsabilidades y fortalecimiento de la relación fundador-sucesor.
Meses 10-12	Consolidación del nuevo rol del fundador como mentor y asesor estratégico, evaluación del proceso y plan de seguimiento.

Fuente: Elaboración propia

4. INDICADORES

Tabla 26. Indicadores del Plan de acompañamiento al fundador

Indicador	Meta
Sesiones de coaching realizadas	12
Objetivos individuales alcanzadas	≥ 90%
Funciones estratégicas delegadas conforme al cronograma.	100%
Nivel de satisfacción del fundador con el proceso.	≥ 90%
Percepción de confianza entre el fundador y sucesor.	≥ 90%

Fuente: Elaboración propia

La implementación del programa legado y transcendencia permitirá que el fundador transite de manera gradual y planificada hacia un rol de mentoría y asesor estratégico, fortaleciendo la confianza en la siguiente generación, facilitando la delegación de responsabilidades y contribuyendo a la continuidad de la empresa, sin perder la esencia, los valores y el legado que han caracterizado a la empresa desde su fundación.

6.4.2.10 GESTION DEL CAMBIO

El objetivo de gestionar de manera planificada el proceso de transición organizacional derivado de la implementación del Plan de Sucesión, favoreciendo la adaptación de la familia empresaria, los colaboradores y los órganos de gobierno, con el propósito de minimizar la resistencia al cambio y fortalecer la continuidad de Repuestos JR, S.A.

La implementación de un plan de sucesión representa uno de los procesos de mayor impacto dentro de una empresa familiar, ya que implica cambios en la estructura de liderazgo, redistribución de responsabilidades, modificación de procesos de toma de decisiones y adaptación de los miembros de la familia empresaria y de los colaboradores,

Los resultados de la investigación evidenciaron que gran parte de las decisiones estratégicas continúan concentrándose en el fundador, situación que puede generar incertidumbre durante el proceso de transición si no se gestiona adecuadamente. Así mismo, la incorporación gradual de nuevos líderes requiere fortalecer la comunicación, la confianza y el compromiso de todos los involucrados para evitar conflictos y asegurar la continuidad organizacional.

Por esta razón la presente propuesta incorpora aun proceso de gestión de cambio que facilite la implementación del plan de sucesión mediante acciones orientadas a fortalecer el liderazgo compartido, la comunicación organizacional y la preparación de las personas frente a los cambios que experimentara la empresa durante el relevo generacional.

6.4.2.10.1 ESTRATEGIAS DE GESTION DE CAMBIO

1. **Comunicación estratégica:** La gerencia general y la junta directiva comunicaran oportunamente lo avances del plan de sucesión, explicando sus objetivos, beneficios y etapas de implementación, la información deberá compartirse mediante reuniones periódicas, comunicados internos y espacios de diálogo que permitan resolver dudas y fortalecer la confianza de los colaboradores y de la familia empresaria.
2. **Participación de la familia empresaria:** Se promoverá la participación de los miembros de la segunda y tercera generación, así como de aquellos familiares que

en el futuro puedan incorporarse a la empresa, favoreciendo el compromiso con la continuidad del negocio y el fortalecimiento del sentido de pertenecía.

3. **Desarrollo del liderazgo:** Se implementarán procesos de coaching, mentoría y formación dirigidos tanto al fundador como al sucesor y a los demás integrantes de la familia empresaria que participen en la gestión, fortaleciendo competencias relacionadas con el liderazgo, inteligencia emocional, comunicación efectiva, negociación y resolución de conflictos.
4. **Gestión de la resistencia al cambio:** La empresa identificara oportunamente posibles manifestaciones de resistencia por parte del fundador, los sucesores o los colaboradores, desarrollando acciones preventivas basadas en el dialogo, la participación y la construcción de acuerdos que favorezcan la aceptación del proceso sucesorio.
5. **Responsables:**
 - Junta Directiva
 - Fundador
 - Gerencia General
 - Gerentes de área
 - Familia empresaria

La implementación de la gestión del cambio permitirá que la transición del liderazgo se desarrolle de forma más ordenada, participativa y con menos resistencia, fortaleciendo el compromiso de la familia empresaria y de los colaboradores con el futuro de Repuestos JR, S.A., favoreciendo la continuidad del negocio y la preservación de su legado empresarial.

6.4.3.2. MODELO “CAMBIO” PARA LA GESTION DE CAMBIO

Tabla 27. Modelo para la gestión de cambio

Etapa	Significado
C	Comunicar la visión del proceso sucesorio.
A	Alinear a la familia empresaria y a los colaboradores con el objetivo del plan.

M	Motivar la participación de las futuras generaciones.
B	Brindar acompañamiento mediante coaching y mentoría,
I	Implementar progresivamente los cambios establecidos en el plan de sucesión.
O	Observar, evaluar y optimizar continuamente el proceso.

Fuente: Elaboración propia

6.4.2.11. GESTIÓN DE RIESGOS

El objetivo es identificar, evaluar y gestionar los principales riesgos asociados a la implementación del plan de sucesión, estableciendo acciones preventivas y correctivas que contribuya a garantizar la continuidad del proceso sucesorio y la sostenibilidad de Repuestos JR, S.A.

La implementación de un plan de sucesión en una empresa familiar implica cambios en la estructura que puede afectarse por algunos factores internos y externos que pueden retrasar el logro de los objetivos propuestos. Entre ellos destaca la resistencia al cambio, la incertidumbre frente a la transferencia del liderazgo, los conflictos familiares, la pérdida de conocimiento estratégico y la falta de compromiso de las personas involucradas.

Durante la investigación se identificó que la toma de decisiones continua concentrándose en el fundador y la empresa aun no cuenta con un proceso formal documentado para la transición del liderazgo, esto incrementa la exposición a riesgos que pueden afectar la continuidad si no se gestiona adecuadamente.

La propuesta incorpora un proceso de gestión de riesgos que permite anticipar posibles situaciones adversas, estableciendo medidas de prevención y definiendo responsables para el seguimiento de cada riesgo identificado durante la implementación del plan de sucesión.

1. **Metodología para la gestión de riesgos:** La gestión de riesgos se desarrollará mediante un proceso que comprende cuatro etapas:

- Identificación de los riesgos.
 - Evaluación de la probabilidad e impacto.
 - Definición de acciones preventivas y correctivas.
 - Seguimiento periódico por parte de la Junta Directiva y la Gerencia General
2. **Clasificación de riesgos:** La clasificación de los riesgos identificados, se agrupan en cuatro categorías:
 3. **Riesgos familiares:** Son los relacionados con las diferencias generacionales, conflictos entre familiares, expectativas sobre la sucesión y la resistencia al cambio.
 4. **Riesgos organizacionales:** Son los asociados con la estructura de la empresa, la definición de funciones, la documentación de procesos y la continuidad operativa.
 5. **Riesgos humanos:** Son los relacionados con el desarrollo de competencias, el compromiso del sucesor u la transferencia del conocimiento y el liderazgo.
 6. **Riesgos estratégicos:** Estos son los derivados de cambios del entorno económico, las decisiones empresariales, la transformación del mercado y la adaptación de la organización.

Tabla 28. Matriz de riesgos para la implementación del Plan de sucesión

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	Acción preventiva	Responsable
Resistencia del fundador a delegar funciones.	Media	Alta	Alto	Implementar sesiones de coaching ejecutivo para facilitar la transición del liderazgo.	Junta Directiva y coaching ejecutivo
Conflictos entre miembros de la familia.	Media	Alta	Alto	Aplicar mecanismos de mediación, comunicación y negociación establecidos en el protocolo familiar.	Consejo de familia
Falta de compromiso de futuros integrantes familiares	Media	Media	Medio	Desarrollar el programa de cantera de talento familiar y fortalecer el sentido de pertenencia desde etapas tempranas.	Gerencia general y consejo de familia
Retrasos en el cronograma de implementación.	Media	Media	Medio	Realizar el seguimiento trimestral mediante indicadores y reuniones de control.	Gerencia general
Perdida de conocimiento estratégico.	Baja	Alta	Alto	Ejecutar el programa de mentoría y documentar procesos críticos,	Fundador y gerentes
Cambios en el entorno económico o del mercado.	Media	Media	Medio	Revisar anualmente el plan de sucesión y actualizar las estrategias conforme al contexto empresarial	Junta Directiva
Renuncia o indisponibilidad del sucesor seleccionado.	Baja	Alta	Medio	Activar el plan de contingencia u contar con candidatos alternos previamente evaluados.	Junta Directiva

Fuente: Elaboración propia

7. **Seguimiento:** La Junta Directiva será responsable de revisar periódicamente a matriz de riesgo y verificar el cumplimiento de las acciones preventivas establecidas, para ello durante las reuniones se presentará un informe sobre el estado de cada riesgo, las acciones implementadas y los resultados obtenidos, permitiendo realizar ajustes oportunos cuando sea necesario.

La gerencia mantendrá actualizado un registro de riesgos que documente la evolución de cada uno, las medidas adoptadas y las decisiones tomadas para garantizar la continuidad del proceso sucesorio.

8. **Resultado esperado:** La implementación de la Gestión de riesgos permitirá anticipar situaciones que puedan afectar el desarrollo del plan de sucesión, reduciendo la probabilidad de interrupciones durante la transición del liderazgo y fortaleciendo la capacidad de Repuestos JR, S.A. para enfrentar los desafíos propios de una empresa familiar en proceso de relevo generacional.

La gestión de riesgo no debe entenderse como una actividad aislada, sino como parte de la cultura organización de la empresa, se recomienda que la identificación y el análisis de los riesgos formen parte de las reuniones periódicas de la Junta Directiva y el Consejo de Familia, promoviendo una visión preventiva que permita anticipar los desafíos asociados con el relevo generacional y a fortalecer la capacidad de adaptación de la empresa ante escenarios futuros.

6.4.2.9 CONSIDERACIONES FINALES

El plan de sucesión propuesto responde a la situación específica de Repuestos JR S.A., empresa familiar hondureña dedicada a la comercialización de repuestos automotrices, con casi treinta años de trayectoria, siete tiendas distribuidas a nivel nacional, abastecimiento mediante proveedores nacionales e internacionales y una gestión que ha estado fuertemente influenciada por el liderazgo de su fundador. En este contexto, la propuesta no se plantea como un procedimiento general para cualquier empresa familiar, sino como una herramienta diseñada para ordenar el relevo generacional de Repuestos JR S.A., considerando su estructura actual, la participación de miembros de la segunda generación en el negocio y la necesidad de preparar formalmente a los posibles sucesores familiares que podrían asumir la dirección de la empresa.

La situación actual identificada en la investigación evidencia que, aunque la empresa cuenta con experiencia acumulada, posicionamiento en el mercado y posibles sucesores con preparación académica y conocimiento del negocio, aún no dispone de un proceso formal que defina con claridad quién asumirá el liderazgo, bajo qué criterios será seleccionado, cómo será preparado y qué funciones se le transferirán de manera progresiva. Por esta razón, el plan de sucesión no se limita únicamente a “elegir a un sucesor”, sino que establece un proceso ordenado para evaluar a los candidatos familiares identificados, fortalecer sus competencias, documentar la transferencia de conocimiento del fundador, definir responsabilidades y reducir la incertidumbre sobre la continuidad directiva de la empresa.

En el caso concreto de Repuestos JR S.A., este procedimiento permitirá que la selección del sucesor se realice con base en criterios objetivos, tales como formación académica, experiencia dentro del negocio, conocimiento técnico de las líneas de repuestos, liderazgo, capacidad de toma de decisiones, manejo de conflictos, compromiso con la empresa y aceptación por parte de la familia empresaria y la Junta Directiva. De esta manera, se evita que la sucesión dependa únicamente del parentesco o de decisiones informales, y se promueve una transición basada en competencias, resultados y compromiso con la sostenibilidad del negocio.

Asimismo, la propuesta atiende necesidades puntuales de la empresa, como la dependencia del fundador en decisiones estratégicas, la transferencia informal del conocimiento, la necesidad de fortalecer la comunicación entre familia y empresa, y la importancia de documentar procesos críticos relacionados con compras, inventarios, ventas, atención al cliente, finanzas, recursos humanos, tecnología e importaciones. Estos aspectos son relevantes para Repuestos JR S.A. porque su operación depende del conocimiento técnico del producto, la relación con proveedores, la disponibilidad de inventario y la confianza construida con clientes y colaboradores a lo largo de los años.

La implementación del plan permitirá que el fundador asuma progresivamente un rol de mentor, transfiriendo su experiencia, criterio comercial y conocimiento estratégico a la siguiente generación, sin generar una salida abrupta que pueda afectar la operación del negocio. Al mismo tiempo, permitirá que el sucesor seleccionado sea incorporado de manera gradual en las reuniones gerenciales, la toma de decisiones, la relación con proveedores, la dirección de equipos y la representación empresarial. Esto contribuirá a que el relevo generacional se desarrolle de forma planificada, medible y respaldada por actas, evaluaciones e indicadores de avance.

Finalmente, la propuesta representa una oportunidad para que Repuestos JR S.A. transforme el proceso de sucesión en una etapa de fortalecimiento organizacional. Su aplicación permitirá reducir la incertidumbre sobre el futuro liderazgo, preservar el legado construido por el fundador, fortalecer la continuidad generacional y asegurar que la empresa cuente con una dirección preparada para enfrentar los desafíos del mercado de repuestos automotrices. Por tanto, este plan no debe entenderse como un documento teórico, sino como una guía práctica para que Repuestos JR S.A. ordene su transición directiva, proteja su estabilidad familiar y empresarial, y consolide las bases para su sostenibilidad en los próximos años.

6.5 MEDIDAS DE CONTROL

Para poder evaluar la eficiencia del plan, se establecen los siguientes indicadores, la frecuencia de medición, la herramienta y los límites aceptables.

Tabla 29. Medidas de Control

Indicador	Descripción	Frecuencia	Herramienta	Límite aceptable
Avance del plan	Actividades ejecutadas / actividades planeadas	Trimestral	Tablero de seguimiento	80%
Cumplimiento de la ruta del sucesor	Etapas contempladas / etapas previstas	Semestral	Evaluación de desempeño	100%
Procesos documentados	Procesos documentados / total identificado	Trimestral	Repositorio documental	90%
Funcionamiento del gobierno	Reuniones realizadas / reuniones programadas	Trimestral	Actas de reunión	90%
Conflictos resueltos por consenso	Conflictos resueltos por diálogo o mediación / total	Semestral	Registro del consejo	70%

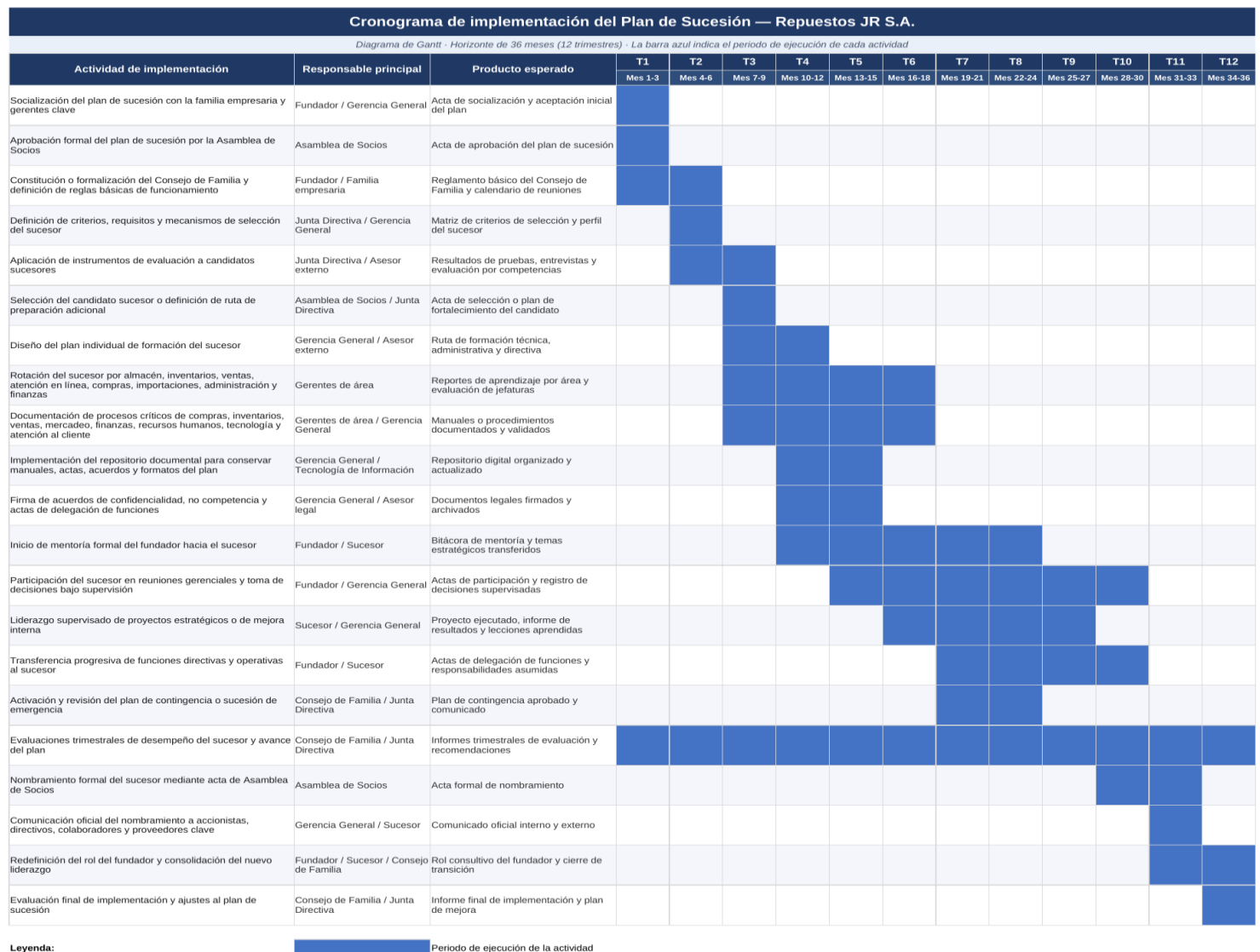
Fuente: Elaboración propia

6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION

La implementación se organiza por fases a lo largo de tres años, la duración es estimada y podrá ajustarse de acuerdo con el avance de cada fase.

Figura 18. Cronograma de implementación

Fuente: Elaboración propia



6.7 PRESUPUESTO E IMPACTO DEL PRESUPUESTO

A continuación, se presenta un estimado detallado de los costos de implementación, los montos son expresados en lempiras, moneda nacional de Honduras, estos constituyen una referencia que la empresa deberá ajustar según las cotizaciones vigentes al momento de contratar los servicios.

Tabla 30. Presupuesto e impacto del presupuesto

Área de capacitación	Modalidad	Responsable	Descripción del curso	Costo total estimado	Impacto esperado	Enlace
Liderazgo y gestión de equipos	Curso o taller	Asesor externo	Taller enfocado en conducción de equipos, delegación de funciones, comunicación con colaboradores y manejo de personal con mayor antigüedad.	L15,000.00	Fortalece la capacidad del sucesor para dirigir equipos, asignar responsabilidades y liderar colaboradores con diferentes niveles de experiencia.	https://www.unitec.edu/educacion-continua/gerencia-comercial-y-liderazgo-de-equipos-de-ventas/
Finanzas para la dirección	Diplomado	Asesor externo	Diplomado orientado a interpretación de estados financieros, flujo de caja, control presupuestario, costos y toma de decisiones financieras.	L18,000.00	Mejora la capacidad del sucesor para comprender la situación financiera de la empresa y tomar decisiones con base en información económica.	https://www.unitec.edu/educacion-continua/35060/

Área de capacitación	Modalidad	Responsable	Descripción del curso	Costo total estimado	Impacto esperado	Enlace
Gestión comercial y de proveedores	Mentoría y curso	Asesor externo/ Gerencia general	Curso sobre negociación, manejo de cartera de clientes, seguimiento comercial y relación con proveedores nacionales e internacionales. La mentoría del fundador no genera costo externo.	L35,280.00	Permite fortalecer la relación con clientes y proveedores, mejorar las negociaciones y preservar el conocimiento comercial acumulado por el fundador.	https://www.unitec.edu/educacion-continua/desarrollo-de-habilidades-gerenciales-2/
Planificación estratégica	Diplomado	Asesor externo	Formación en diseño, ejecución y seguimiento de estrategias empresariales, definición de objetivos, indicadores y toma de decisiones directivas.	N/A*	Contribuye a que el sucesor pueda orientar el crecimiento de Repuestos JR S.A. con visión de largo plazo y decisiones planificadas.	https://cursosgratisunam.com/administracion/planeacion-estrategica/
Empresa familiar y gobierno corporativo	Seminario	Asesor externo	Seminario sobre Modelo de los Tres Círculos, órganos de gobierno familiar, relación entre familia, propiedad y empresa, y reglas para la toma de decisiones.	L10,668.00	Ayuda al sucesor a comprender la dinámica particular de la empresa familiar y a separar los asuntos familiares de los empresariales.	https://ahiba.hn/curso-gobierno-corporativo-avanzado/

Área de capacitación	Modalidad	Responsable	Descripción del curso	Costo total estimado	Impacto esperado	Enlace
Habilidades blandas e inteligencia emocional	Taller	Asesor externo	Taller orientado a comunicación efectiva, manejo de conflictos, inteligencia emocional, negociación y relaciones dentro del entorno familiar y organizacional.	L6,000.00	Favorece la resolución de conflictos, la comunicación asertiva y la construcción de relaciones sanas entre familia, colaboradores y directivos.	https://www.unitec.edu/educacion-continua/inteligencia-emocional-claves-para-un-liderazgo-humano-y-efectivo/inteligencia-emocional
Materiales de capacitación	Apoyo logístico	Gerencia General	Material didáctico, impresión de guías, formatos de evaluación, certificados, papelería y recursos de apoyo para las actividades formativas.	L4,000.00	Facilita el desarrollo ordenado de las capacitaciones y deja evidencia documental del proceso de formación.	La empresa lo proporcionará
Seguimiento y evaluación de aprendizaje	Evaluación interna / asesor externo	Gerencia General / asesor externo	Aplicación de evaluaciones, revisión de avances, informe de desempeño y recomendaciones para reforzar brechas del sucesor.	L10,000.00	Permite verificar si la formación recibida está fortaleciendo las competencias necesarias para asumir la dirección de la empresa.	La empresa lo proporcionará

Área de capacitación	Modalidad	Responsable	Descripción del curso	Costo total estimado	Impacto esperado	Enlace
Total estimado de inversión en capacitación				L98,948.00		

(*) El curso de planificación estratégica es completamente gratuito proporcionado por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) para validar su referencia favor ingresar al enlace que aparece a un lado.

Fuente: Elaboración propia

IMPACTO CUANTITATIVO

El retorno de esta inversión no se expresa en un porcentaje financiero directo, dado que el beneficio principal es la continuidad del negocio y no un ingreso adicional medible en el corto plazo. Su retorno se estima por comparación de costos evitados, la inversión de L.98,948.00 en la formación planificada del sucesor, es sustancialmente menor al costo que representaría para la empresa un proceso de sucesión no planificado, considerando que el 70% de las empresas familiares hondureñas no logra sobrevivir a la segunda generación, bajo ese criterio se materializa en la preservación de una empresa con 30 años de trayectoria y 7 tiendas a nivel nacional

- Reducción de costos: al formar al sucesor internamente en lugar de contratar dirección externa, se evitan los costos de reclutamiento especializado, honorarios de búsqueda ejecutiva y una eventual indemnización por rotación anticipada de un directivo externo que no se adapte a la cultura familiar del negocio.
- Aumento de eficiencia: la capacitación en finanzas, gestión comercial y liderazgo acorta la curva de aprendizaje del sucesor, permitiendo una toma de decisiones mas ágiles desde etapas tempranas de la transición y evitando el estancamiento operativo típico de una sucesión no planificada.
- Ahorro proyectado: al aprovechar el conocimiento organizacional que el sucesor ya posee, se reduce el tiempo y el costo de inducción frente a una contratación externa y se protege el valor de la cartera de clientes y proveedores construida durante 30 años de operación.

IMPACTO CUALITATIVO

- Mejora en la calidad del servicio: un sucesor formado en gestión comercial fortalece la atención a clientes, proveedores, sosteniendo el nivel de servicio en las 7 tiendas de la empresa durante y después de la transición
- Reputación institucional: contar con un proceso de sucesión formal y un sucesor preparado proyecta una imagen de solidez y profesionalización ante clientes, proveedores e inclusive competidores, donde el contraste del 70% de las empresas familiares hondureñas no sobreviven a la segunda generación.
- Cumplimiento normativo: la formalización de los órganos de gobierno familiar y del plan de sucesión deja una base documental alineada con las mejores prácticas promovidas por el COHEP y el BID para empresas familiares en Honduras, facilitando el cumplimiento de futuras obligaciones societarias y de gobierno corporativo.

6.8 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS

La siguiente matriz demuestra la coherencia lógica entre la segmentación de la investigación y la propuesta, garantizando la congruencia.

Tabla 31. Concordancia de los segmentos de la tesis

Título de la investigación Cap. I	Objetivo general Cap. I	Objetivos específicos Cap. I	Teorías de sustento Cap. II	Variables Cap. III	Conclusiones Cap. IV	Nombre de la propuesta Cap. V	Objetivos de la propuesta Cap. VI
Propuesta de plan de sucesión para la empresa familiar Repuestos JR S.A.	Diseñar un plan de sucesión para fortalecer el relevo generacional y la continuidad de Repuestos JR S.A.	1.Determinar la situación actual. 2.Identificar los factores que favorecen o dificultan la continuidad. 3.Diseñar el plan de sucesión.	Modelo de los tres círculos (Tagiuri y Davis, 1982). Teoría de mediación, negociación y resolución de conflictos.	Planificación de la sucesión, continuidad generacional, plan de sucesión.	Ausencia de un plan formal, liderazgo centralizado y transferencia informal, frente a una base favorable de sucesores preparados.	Plan de sucesión para el fortalecimiento del relevo generacional y la continuidad de la empresa familiar Repuestos JR, S.A.	Formalizar la sucesión, establecer el gobierno familiar, formar a los sucesores, transferir conocimiento y gestionar conflictos.

Fuente: Elaboración propia

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (2019). *Revista Ciencia & Tecnología*, pág. 3.
- (2023). Obtenido de European Family Business: https://europeanfamilybusinesses.eu/about-european-family-businesses/?utm_source=chatgpt.com
- Alvarez, S. (2013). *Las Empresas Familiares en Honduras y su Vinculación con el Desarrollo*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/257693579_LAS_EMPRESAS_FAMILIARES_EN_HONDURAS_Y_SU_VINCULACION_CON_EL_DESARROLLO
- Avellán Herrera, V., & Junco, V. (2021). *Caracterización del Proceso de Relevo Generacional en Empresas Familiares de Países Sudamericanos*. Obtenido de UNAM: <https://www.redalyc.org/journal/4576/457665440030/>
- Batres, M. A. (2020). *Vivencias Socioemocionales y Prácticas de Gestión de Recursos Humanos Asociados a la Continuidad de Empresas Familiares en el Distrito Central de Honduras año 2020*. Obtenido de Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH): <https://mpio.unah.edu.hn/dmsdocument/16458-maria-andrea-polanco-batres-pdf>
- Bierge, E. (26 de 02 de 2026). *ORH*. Obtenido de <https://www.observatoriorh.com/orh/los-tres-cimientos-de-la-sostenibilidad-de-la-empresa-familiar.html>
- Bierge, E. (26 de 02 de 26). *ORH*. Obtenido de <https://www.observatoriorh.com/orh/los-tres-cimientos-de-la-sostenibilidad-de-la-empresa-familiar.html>
- Bolio Arciniega, A., & Aparicio Castillo, R. (2020). *Nivel de Progreso de las Empresas Familiares para Lograr su Continuidad y Armonía*. Obtenido de BBVA: <https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2021/03/Reporte-2020-Nivel-de-Progreso-de-las-Empresas-Familiares-para-Lograr-su-Continuidad-CIFEM-BBVA-final.pdf>
- Burgoa, T., Herrera, E., & Treviño, J. (2013). *Estudio Sobre la Administración de Empresas Familiares en México: Problemas y Retos que Enfrentan*. Obtenido de Google Académico: https://dlwqtxts1xzle7.cloudfront.net/97164157/A1.821-22-libre.pdf?1673484336=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEstudio_sobre_la_Administracion_de_Empre.pdf&Expires=1778476661&Signature=T54D8drHigcTkPLYV9J6eNtan17QJo0~fGUCC3V7qKuKr-O0PUzP
- Calabró, A., & McGiness, T. (2023). *Family Owned Business Institute*. Obtenido de https://globaluserfiles.com/media/40495_a27828fe2650eadc90de54f8e161bc25bcefla04.pdf/o/gm-tl-01472-2023%20global%20family%20business%20report_v11_web.pdf
- CEDEC. (octubre de 2023). Obtenido de <https://cedec-group.com/es/blog/claves-relevo-generacional-empresa-familiar>
- Chiner, A. (2023). *Empresa familiar*. BlogNetwork.
- Correa Jaramillo, J., & Valdés Mosquera, D. (2022). *Administración de las Empresas Familiares en Latinoamérica*. Obtenido de Politécnico Gran Colombiano, Institución Universitaria: <https://revistas.poligran.edu.co/index.php/libros/article/view/3163>
- Coto, L. (2023). *Price Waterhouse Coopers*. Obtenido de <https://www.pwc.es/es/servicios/empresa-familiar/encuesta-mundial-empresa-familiar-2023.html>
- Dávila, V. (2021). *Determinantes Vinculados a la sostenibilidad de las empresas familiares del sector tecnológico en la ciudad de Chiclayo*. Obtenido de Acceso Libre a Información

- Científica para la Innovación (ALICIA):
<https://repositorio.usat.edu.pe/server/api/core/bitstreams/3b64b3f8-1b28-4d9d-bb0d-08411850e71a/content>
- Davis, J. A. ((s.f.)). *How three circles changed the way we understand family business*. Obtenido de Cambridge Family Enterprise Group.: https://cfeg.com/insights_research/how-three-circles-changed-the-way-we-understand-family-business/
- de la Peña, M., Pueyo, R., & Faura, M. Á. (2022). *KPMG*. Obtenido de Hacia Una Planificación Eficaz del Relevo Generacional:
https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/es/pdf/2020/10/apostando-relevo-generacional.pdf?utm_source=kmpg
- Deloitte. (2021). *Observatorio de la Empresa Familiar*. IEF.
- Economista, E. (2023). *El Economista*. Obtenido de
<https://multimedia.eleconomista.net/epaper/2023/01/28/>
- European Family Business*. (Marzo de 2025).
- Ginebra, J. (2005). *Las Empresas Familiares, su Dirección y Continuidad*. Obtenido de Google Académico:
https://books.google.hn/books?hl=es&lr=&id=xGGBWJEdf5kC&oi=fnd&pg=PA11&dq=empresas+familiares+problemas&ots=zuRaYLB7jL&sig=bfSXChvQek7vDPhdyZgH_ccNXPU&redir_esc=y#v=onepage&q=empresas%20familiares%20problemas&f=false
- Heraldo. (2019). Obtenido de <https://www.elheraldo.hn/economia/el-90-de-empresas-en-honduras-son-familiares-segun-estudio-CPEH1287371>
- Heraldo, E. (2019). Obtenido de <https://www.elheraldo.hn/economia/el-90-de-empresas-en-honduras-son-familiares-segun-estudio-CPEH1287371>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill Education.
- IFC. (2008). *Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares*. Obtenido de Corporación Financiera Internacional:
<https://documents1.worldbank.org/curated/en/838831468176949051/pdf/450770WP0Box331siness1200801PUBLIC1.pdf>
- KPMG. (2019). *Empresas Familiares, sus Retos...Claves para el Exito*. Obtenido de KPMG:
<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ve/pdf/2020/03/Empresas%20Familiares.pdf>
- Lauren, T., & Barr, A. (2025). *KPMG*. Obtenido de
<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/za/pdf/2025/growth-sustainability.pdf>
- Lenguaza Alborno, M., Sosa Aoyama, J., & Riquelme Benitez, C. R. (2024). *Factores de Éxito para la Sostenibilidad y Vigencia de Empresas Familiares*. Obtenido de Revista Científica de Ciencias Sociales:
https://www.redalyc.org/journal/7497/749780131038/749780131038.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Lozano Fuentes, L. J., & Romero González, R. M. (julio de 2017). *Sustentabilidad en la Sucesión de las Empresas Familiares a través del Modelo de los Tres Ciruclos y un Modelo de Sucesión*. Obtenido de Researchgate, Univesidad Autónoma de Querétaro México:
https://www.researchgate.net/publication/324239653_Sustentabilidad_en_la_Sucesion_de_la_s_Empresas_Familiares_a_traves_del_Modelo_de_los_tres_ciruclos_y_un_Modelo_de_sucesion/fulltext/6964de91ee048155cffaae6d/Sustentabilidad-en-la-Sucesion-de-las-Empresas-
- Lozano, M. (2013). *El Proceso de Socialización, Vinculación y Pertenencia de Descendientes a la Empresa Familiar*. Obtenido de Universidad Autonoma de Barcelona:
https://ddd.uab.cat/pub/tesis/2013/hdl_10803_133288/ml1de1.pdf

- Marín, J. (22 de octubre de 2025). *BBVA*. Obtenido de <https://www.bbvacib.com/es/insights/news/sostenibilidad-empresas-familiares-ventaja/>
- Martínez, J. J. (2022). *La empresa familiar: Fiscalidad, organización y protocolo familiar (4. ed.)*. CISS.
- Monreal Martinez, J. (2009). *La continuidad de la empresa familiar: análisis de la sucesión y su influencia en la estrategia y el rendimiento de la empresa*. Universidad de Córdoba.
- Morales, J. (2026). *Latin Human Capital*. Obtenido de Plan de Sucesión en Empresas Familiares Latinoamericanas: Como Profesionalizar el Reevo Generacional en 2026: <https://www.latinhumancapital.com/plan-sucesion-empresas-familiares-latinoamerica-2026/>
- Osorio Gomez, J. C., & Orejuela Cabrera, J. P. (Septiembre de 2008). *Universidad Tecnológica de Pereira*. Obtenido de Google Academico: <https://ojs2.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/3217/1849>
- Pavón, M. (2017). *¿Qué entendemos por profesionalización de la empresa familiar?* LaEmpresaFamiliar.com.
- Pavón, M. (2018). *Profesionalizar la empresa familiar (parte 3) : Los organos de gobierno y gestión*. LaEmpresaFamiliar.com .
- Prensa. (2024). Obtenido de https://www.laprensa.hn/honduras/importadores-carros-escasez-de-dolares-HF22144425#google_vignette
- PwC. (2025). *PwC*. Obtenido de <https://www.pwc.com/co/es/pwc-insights/negocios-familiares-esg.html>
- Robbins , S., & Coulter, M. (2014). *Administración, Decimo Segunda Edición*. México: Pearson.
- Rodríguez, C., Breña, J., & Esenarro, D. (2021). *Las Variables*. Alicante: 3 Ciencias.
- Sussoni, J. V. (2025). *La eficacia del Modelo de los Tres Círculos para resolver Conflictos en Empresas Familiares*. LinKedIn.
- Universidad Intercontinental de la Empresa. (28 de abril de 2025). *Sostenibilidad Empresarial: ¿Que es y porque es tan importante?* Obtenido de Universidad Intercontinental de la Empresa: <https://uie.edu/sostenibilidad-empresarial-que-es-y-por-que-es-tan-importante/>
- Zapata, N. D. (Agosto de 2015). *Propuesta de Planificación Estratégica para el Fortalecimiento y Desarrollo de las PYMES. Caso: Recalfreno Importadora de Repuestos Automotrices*. Obtenido de Universidad Central del Ecuador: <https://www.dspace.uce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/f4197385-953b-4082-88a9-5ecaadd3240f/content>

ANEXOS

AUTORIZACIÓN DEL AUTOR(ES) PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO DE TESIS DE POSTGRADO

Señores

**CENTRO DE RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN (CRAI)
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA (UNITEC)**

Estimados Señores:

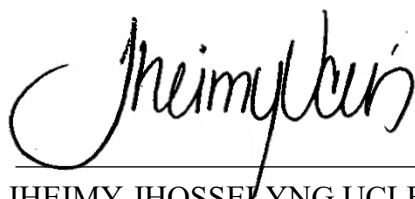
Nosotros, JHEIMY JHOSSELYNG UCLES DIAZ y SANDRA MARÍA RUIZ CORTÉS de Tegucigalpa, autoras del trabajo de postgrado titulado: **PROPUESTA DE PLAN DE SUCESIÓN PARA EL RELEVO GENERACIONAL DE LA EMPRESA FAMILIAR REPUESTOS JR S.A.**, presentado y aprobado en junio 2026 como requisito previo para optar al título de máster en DIRECCIÓN EMPRESARIAL y reconociendo que la presentación del presente documento forma parte de los requerimientos establecidos del programa de maestrías de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), por este medio autorizo a las Bibliotecas de los Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) de UNITEC, para que con fines académicos puedan libremente registrar, copiar o utilizar la información contenida en él, con fines educativos, investigativos o sociales de la siguiente manera:

- 1) Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo en las salas de estudio de la biblioteca y/o la página Web de la Universidad.
- 2) Permita la consulta y/o la reproducción a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CD o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general en cualquier otro formato conocido o por conocer.

De conformidad con lo establecido en los artículos 9.2, 18, 19, 35 y 62 de la Ley de Derechos de Autor y de los Derechos Conexos; los derechos morales pertenecen al autor y son personalísimos,

irrenunciables, imprescriptibles e inalienables. Asimismo, el autor cede de forma ilimitada y exclusiva a UNITEC la titularidad de los derechos patrimoniales. Es entendido que cualquier copia o reproducción del presente documento con fines de lucro no está permitida sin previa autorización por escrito de parte de UNITEC.

En fe de lo cual se suscribe el presente documento en la ciudad de Tegucigalpa, a los 28 días de junio 2026



JHEIMY JHOSSELYNG UCLES DIAZ
12443003



SANDRA MARÍA RUÍZ CORTÉS
12443053

*** La autorización firmada se encuentra adjunta a mí expediente**

ANEXO 1: GUIÓN DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Público objetivo: Fundador

Duración estimada: 30–45 minutos.

Modalidad: presencial o virtual.

Registro: notas y, sólo con autorización, audio.

Apertura y consentimiento

Gracias por su tiempo. Este estudio busca comprender prácticas estratégicas y generacionales de la empresa familiar Repuestos JR SA. con más de 29 años en operación. La participación es voluntaria y la información será tratada de forma confidencial y anónima. ¿Autoriza que tomemos notas y, si está de acuerdo, grabemos audio sólo para fines de análisis?

Responda SI o NO

Gestión y profesionalización

1. ¿Existen funciones y puestos claramente definidos?

☐ SI ☐ NO

2. ¿Existen funciones y responsabilidades claramente establecidas para los puestos clave?

☐ SI ☐ NO

3. ¿Los cargos se asignan considerando competencias profesionales además del vínculo familiar?

☐ SI ☐ NO

Sucesión y continuidad

4. ¿Existe una persona identificada para asumir el liderazgo en el futuro?

☐ SI ☐ NO

5. ¿Existe preparación para posibles sucesores?

☐ SI ☐ NO

6. ¿La empresa podría seguir operando normalmente ante la ausencia prolongada del fundador?

☐ SI ☐ NO

7. ¿Existen planes para sustituir funciones ante enfermedad, vacaciones o retiro?

☐ SI ☐ NO

Gobernanza y sostenibilidad

8. ¿Las decisiones estratégicas dependen de una sola persona?

☐ SI ☐ NO

9. ¿Han existido desacuerdos familiares que afectan las decisiones empresariales?

☐ SI ☐ NO

10. ¿Considera que la empresa está preparada para mantenerse sostenible durante los próximos 10 años?

☐ SI ☐ NO

ANEXO 3: ENCUESTA SEMIESTRUCTURADA

Encuesta Análisis de Relevancia

Generacional de la Empresa Familiar Repuestos JR S.A.

El presente formulario forma parte del trabajo final de graduación de UNITEC. Su propósito es recopilar información sobre los factores generacionales y de sucesión, todo lo evaluado en esta encuesta es estrictamente confidencial.

* Indica que la pregunta es obligatoria

1. Cargo *

2. Formación Académica *

3. Tiempo de laborar en la empresa *

Marca solo un óvalo.

☐ Menos de 5 años

☐ 5-10 años

☐ 11-20 años Más de 20 años

4. ¿Quiénes participan actualmente en la toma de las decisiones estratégicas de negocio de la empresa? * Selecciona todas las opciones que correspondan.

☐ Fundador

☐ Fundador y primera generación

☐ Junta de gerentes

5. ¿Cuenta la empresa con algún órgano formal de gobierno familiar? (Es un grupo familiar estructurado para la toma de decisiones) * Marca solo un óvalo.

☐ Si

☐ No

6. ¿Cuál es su nivel de participación en la toma de decisiones de la empresa? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Alta: tomo decisiones de manera independiente
- ☐ Media: participo en las decisiones junto con otros
- ☐ Baja: doy mi opinión, pero la decisión final la toma otra persona
- ☐ Ninguna: No participo en la toma de decisiones

7. ¿La empresa cuenta con un plan de sucesión definido para el futuro? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Si
- ☐ No

8. ¿Con que frecuencia se presentan desacuerdos entre los miembros de la familia con puestos gerenciales al momento de tomar decisiones de la empresa? * Marca solo un óvalo.

- ☐ Frecuentemente
- ☐ Regularmente
- ☐ Ocasionalmente
- ☐ Poco frecuente
- ☐ Nunca

9. ¿De qué manera se resuelven habitualmente los desacuerdos entre los miembros de la familia al tomar decisiones de la empresa? *Marca solo un óvalo.

- ☐ A través del diálogo y el consenso entre los involucrados
- ☐ El fundador toma la decisión final
- ☐ Se resuelven en reuniones familiares establecidas
- ☐ Interviene un tercero
- ☐ Los desacuerdos suelen quedar sin resolverse
- ☐ Otros:

10. ¿La empresa comparte conocimientos entre generaciones para su continuidad? *Si su respuesta es SI responder la siguiente pregunta

Marca solo un óvalo.

- ☐ Si
- ☐ No

11. Indique la forma o las formas en cómo se han realizado la transferencia de conocimientos en la empresa:

Marca solo un cuadro.

- ☐ Capacitaciones o formación formal
- ☐ Explicaciones y consejos verbales del fundador
- ☐ Documentos, manuales o registros
- ☐ Participación en gradual en la toma de decisiones
- ☐ Rotación por las distintas áreas de la empresa
- ☐ Otros:

12. ¿La empresa ha previsto que hacer en caso de ausencia del fundador? Marca solo un cuadro.

- ☐ Si
- ☐ No

13. ¿Los posibles sucesores cuentan con la formación y experiencia necesarias para asumir la dirección de la empresa? * Marca solo un óvalo.

- ☐ Si
- ☐ No

14. ¿De qué manera considera que se están preparando los sucesores para asumir responsabilidades en la empresa? (Puede marcar varias) *

- ☐ Selecciona todas las opciones que correspondan.
- ☐ Laborando y ganando experiencia dentro de la empresa
- ☐ Acompañamiento y enseñanza directa del fundador
- ☐ Formación académica relacionada
- ☐ Capacitaciones, cursos o talleres específicos
- ☐ Otros:

15. Según su experiencia, ¿Qué recomendaciones u oportunidades de mejora considera que tiene la empresa para lograr un relevo generacional exitoso? *

ANEXO 2

ACUERDO DE NO COMPETENCIA

REPUESTOS JR S.A.

En la ciudad de Tegucigalpa, Municipio del Distrito Central, a los _____ días del mes de _____ del año _____, comparecen: por una parte, **REPUESTOS JR S.A.**, sociedad mercantil constituida conforme a las leyes de la República de Honduras, inscrita en el Registro Mercantil bajo el número _____, representada en este acto por el señor _____, mayor de edad, hondureño, estado civil _____ con DNI número _____, en su condición de Representante Legal, en adelante denominada "**LA EMPRESA**"; y por la otra parte, el señor _____, mayor de edad, hondureño, estado civil _____ con DNI número _____, en su condición de Sucesor designado en el marco del Plan de Sucesión, en adelante denominado "**EL SUCESOR**". Las partes acuerdan celebrar el presente Acuerdo de No Competencia, sujeto a las siguientes cláusulas:

CLÁUSULA PRIMERA. OBJETO.

El presente acuerdo tiene por objeto establecer las obligaciones de **EL SUCESOR** de abstenerse de realizar, directa o indirectamente, actividades que compitan con **LA EMPRESA**, dentro del plazo y ámbito territorial que se señalan en este documento. Este compromiso se fundamenta en la relación de confianza propia del proceso de relevo generacional y en la necesidad de proteger los intereses legítimos, la clientela, y los secretos comerciales e industriales de **LA EMPRESA**, conforme a la libertad de pacto reconocida en el ordenamiento jurídico hondureño.

CLÁUSULA SEGUNDA. ACTIVIDAD RESTRINGIDA.

EL SUCESOR se obliga a no participar, por cuenta propia o como socio, accionista, administrador, gerente, asesor, empleado, consultor, o bajo cualquier otra figura jurídica, en actividades de comercialización, distribución, importación, exportación o venta de repuestos y accesorios automotrices, así como de cualquier otro producto o servicio que constituya el giro principal o conexo de **LA EMPRESA** al momento de la terminación de este acuerdo. Se entenderá comprendida en esta prohibición cualquier actividad que implique competencia efectiva o potencial con **LA EMPRESA**.

CLÁUSULA TERCERA. ÁMBITO GEOGRÁFICO.

La restricción establecida en la cláusula anterior aplicará dentro del siguiente ámbito territorial: la totalidad del territorio de la República de Honduras.

CLÁUSULA CUARTA. PLAZO DE VIGENCIA.

Las obligaciones de no competencia tendrán una vigencia de cuatro años, contados a partir de la

fecha de terminación de la relación de **EL SUCESOR** con **LA EMPRESA**, sea cual fuere la causa de dicha terminación. El plazo aquí establecido se considera razonable y necesario para la protección de los intereses legítimos de **LA EMPRESA**, en atención a la naturaleza del negocio, la inversión en formación del sucesor y el tiempo requerido para que la información sensible pierda su carácter estratégico.

CLÁUSULA QUINTA. CONTRAPRESTACIÓN.

Las partes reconocen que **EL SUCESOR** ha recibido y recibirá durante su proceso de formación un acceso privilegiado a información estratégica, conocimientos técnicos, relaciones comerciales y secretos industriales de **LA EMPRESA**, así como una formación especializada y oportunidades de desarrollo profesional. Dicho conjunto de beneficios constituye la contraprestación suficiente y adecuada por la restricción a la libertad de comercio que implica este acuerdo, por lo que no se requiere compensación económica adicional alguna.

CLÁUSULA SEXTA. INCUMPLIMIENTO Y RESPONSABILIDADES.

En caso de incumplimiento de cualquiera de las obligaciones pactadas en el presente acuerdo, **EL SUCESOR** será responsable por los daños y perjuicios ocasionados a **LA EMPRESA**, los cuales incluirán, de manera enunciativa mas no limitativa, la pérdida de clientela, el daño a la imagen comercial, los costos de recuperación del mercado y las utilidades dejadas de percibir. **LA EMPRESA** podrá ejercer todas las acciones legales que correspondan conforme a la legislación civil, mercantil y penal de la República de Honduras, incluyendo la facultad de solicitar medidas cautelares para el cese inmediato de la actividad competidora, sin perjuicio de la nulidad de pleno derecho de los actos realizados en contravención a lo estipulado.

CLÁUSULA SÉPTIMA. PROPORCIONALIDAD Y RAZONABILIDAD.

Las partes declaran que las restricciones de actividad, ámbito geográfico y plazo pactadas en las cláusulas segunda, tercera y cuarta del presente acuerdo son estrictamente necesarias, razonables y proporcionadas a la finalidad legítima de proteger los intereses empresariales, los secretos comerciales y la ventaja competitiva de **LA EMPRESA**. Dichas restricciones no impiden a **EL SUCESOR** ejercer actividades económicas lícitas diferentes al giro restringido, ni constituyen un obstáculo desproporcionado a su derecho al trabajo, en los términos permitidos por la legislación hondureña.

CLÁUSULA OCTAVA. LEGISLACIÓN APLICABLE Y JURISDICCIÓN.

El presente acuerdo se rige por las leyes sustantivas y adjetivas de la República de Honduras. Para la interpretación, cumplimiento y ejecución de este, así como para la resolución de cualquier controversia derivada de su existencia, validez o contenido, las partes se someten expresamente a la jurisdicción y competencia de los tribunales de la ciudad de Tegucigalpa, Municipio del Distrito Central, renunciando a cualquier otro fuero que pudiera corresponderles por razón de sus domicilios presentes o futuros.

CLÁUSULA NOVENA. MODIFICACIONES Y ACUERDO PLENO.

Cualquier modificación a este acuerdo deberá constar por escrito y ser firmada por ambas partes. El presente instrumento constituye el acuerdo pleno y completo entre las partes respecto de su objeto, dejando sin efecto cualquier entendimiento, declaración o promesa previa, verbal o escrita, relacionada con la materia aquí regulada.

CLÁUSULA DÉCIMA. ACEPTACIÓN Y FIRMA.

Las partes manifiestan que han leído y comprendido en su totalidad el presente acuerdo, que lo suscriben de forma libre, voluntaria y sin vicios del consentimiento, en señal de conformidad con todas y cada una de sus cláusulas.

POR LA EMPRESA

Nombre: _____

Cargo: _____

Número de DNI: _____

Fecha: _____

Firma: _____

EL SUCESOR

Nombre: _____

Número de DNI: _____

Fecha: _____

Firma: _____

ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD

REPUESTOS JR S.A.

En la ciudad de Tegucigalpa, Municipio del Distrito Central, a los _____ días del mes de _____ del año _____, comparecen: por una parte, **REPUESTOS JR S.A.**, sociedad mercantil constituida conforme a las leyes de la República de Honduras, inscrita en el Registro Mercantil bajo el número _____, con Registro Tributario Nacional número _____, representada en este acto por el señor _____, mayor de edad, hondureño, estado civil _____ con DNI número _____, en su condición de Representante Legal, en adelante denominada "**LA EMPRESA**"; y por la otra parte, el señor _____, mayor de edad, hondureño, estado civil _____ con DNI número _____, en su condición de Sucesor designado en el marco del Plan de Sucesión, en adelante denominado "**EL SUCESOR**". Las partes acuerdan celebrar el presente Acuerdo de Confidencialidad, sujeto a las siguientes cláusulas:

CLÁUSULA PRIMERA. DECLARACIONES.

EL SUCESOR declara que, derivado de su condición y del proceso de formación establecido en el Plan de Sucesión, ha tenido y tendrá acceso a información estratégica, operativa, financiera, comercial y técnica de **LA EMPRESA**, incluyendo de manera enunciativa más no limitativa: estados financieros, políticas de compras y precios, condiciones con proveedores, cartera de clientes, manuales de procesos, estrategias de mercado, secretos industriales, know-how, bases de datos, y cualquier otra información no divulgada al público que constituye un activo intangible de valor para **LA EMPRESA**. Dicha información califica como **secreto industrial y/o información confidencial privilegiada** en los términos de la legislación hondureña, y su divulgación no autorizada causaría un perjuicio económico y competitivo a **LA EMPRESA**.

CLÁUSULA SEGUNDA. OBLIGACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD.

EL SUCESOR se obliga a mantener la más estricta confidencialidad sobre toda la información a la que acceda durante su proceso de formación, su desempeño como sucesor y con posterioridad a su retiro. En consecuencia, **EL SUCESOR** no podrá, en ninguna circunstancia: a) Divulgar, revelar, comunicar, transmitir o hacer del conocimiento de terceros, por cualquier medio, la información confidencial de **LA EMPRESA**; b) Utilizar, aprovecharse, explotar o comercializar, directa o indirectamente, por sí o por terceros, la información confidencial en beneficio propio o de terceros; c) Reproducir, copiar, fotografiar, extraer o duplicar, total o parcialmente, cualquier

documento, archivo digital, base de datos o soporte que contenga información confidencial; d) Sustraer, retener o apropiarse de documentos, equipos o cualquier soporte que contenga información confidencial al momento de su retiro o en cualquier otro momento .

CLÁUSULA TERCERA. ÁMBITO DE LA CONFIDENCIALIDAD.

La obligación de confidencialidad establecida en la cláusula anterior aplica a toda información que: a) Sea identificada como confidencial por **LA EMPRESA**; b) Por su naturaleza o por el contexto en que sea entregada o conocida por **EL SUCESOR**, deba ser razonablemente considerada como confidencial; c) Se encuentre contenida en documentos físicos o digitales, archivos electrónicos, correos electrónicos, presentaciones, manuales, bases de datos, o cualquier otro medio de almacenamiento. No se considerará información confidencial aquella que: (1) sea o llegue a ser de dominio público por medios ajenos a **EL SUCESOR**; (2) sea recibida por **EL SUCESOR** de un tercero sin restricción de confidencialidad; o (3) sea requerida por autoridad judicial o administrativa competente, en cuyo caso **EL SUCESOR** deberá notificar de inmediato a **LA EMPRESA** para que esta pueda oponerse o limitar dicha revelación.

CLÁUSULA CUARTA. PLAZO DE VIGENCIA.

El presente Acuerdo de Confidencialidad entrará en vigor en la fecha de su firma y se mantendrá vigente durante toda la relación de **EL SUCESOR** con **LA EMPRESA**, así como de forma indefinida con posterioridad a su terminación, por cualquier causa, en cuanto a la información que conserve su carácter confidencial. Las obligaciones aquí pactadas sobrevivirán a la terminación del vínculo entre las partes, sin límite de tiempo, por cuanto la información confidencial no pierde su carácter por el mero transcurso del tiempo.

CLÁUSULA QUINTA. MEDIDAS DE SEGURIDAD.

EL SUCESOR se obliga a: a) Utilizar la información confidencial únicamente para los fines relacionados con su formación y desempeño en **LA EMPRESA**; b) Custodiar y proteger la información confidencial con el mismo grado de diligencia que utiliza para proteger su propia información confidencial, y en todo caso con un nivel de cuidado razonable y acorde a la naturaleza de la información; c) No remover, copiar o reproducir información confidencial fuera de las instalaciones de **LA EMPRESA** sin autorización expresa y por escrito del Representante Legal; d) Al término de su relación con **LA EMPRESA**, devolver de inmediato toda la información confidencial en su poder, incluyendo documentos físicos, archivos digitales, equipos, dispositivos de almacenamiento, y cualquier copia o reproducción de la misma, sin retener copia alguna .

CLÁUSULA SEXTA. DEVOLUCIÓN DE INFORMACIÓN.

En el momento de la terminación de la relación entre **EL SUCESOR** y **LA EMPRESA**, cualquiera que sea la causa, **EL SUCESOR** deberá: a) Entregar de inmediato a **LA EMPRESA** todos los documentos, archivos, equipos, dispositivos de almacenamiento, credenciales de acceso, llaves y cualquier otro bien perteneciente a **LA EMPRESA** que se encuentre en su poder; b) Certificar por escrito que ha eliminado de forma definitiva y segura toda la información confidencial de **LA EMPRESA** que pudiera haber sido almacenada en dispositivos electrónicos de su propiedad; c) Abstenerse de conservar copia alguna, en cualquier formato o soporte, de la información confidencial .

CLÁUSULA SÉPTIMA. INCUMPLIMIENTO Y SANCIONES.

El incumplimiento de cualquiera de las obligaciones pactadas en el presente Acuerdo de Confidencialidad por parte de **EL SUCESOR** constituirá una falta grave que dará lugar, según corresponda, a: a) La terminación inmediata de su proceso de formación o de su condición de sucesor, sin perjuicio de las demás acciones legales; b) La obligación de indemnizar a **LA EMPRESA** por todos los daños y perjuicios ocasionados, incluyendo de manera enunciativa más no limitativa: lucro cesante, daño emergente, pérdida de clientela, daño a la imagen comercial, costos de recuperación del mercado, y cualquier otro perjuicio directo o indirecto derivado de la revelación o uso no autorizado de la información confidencial; c) Las acciones penales que correspondan por la comisión del delito de revelación de secretos, conforme a la legislación penal hondureña.

LA EMPRESA podrá ejercer todas las acciones legales que correspondan conforme a la legislación civil, mercantil, laboral y penal de la República de Honduras, incluyendo la facultad de solicitar medidas cautelares para el cese inmediato de la divulgación o uso no autorizado de la información confidencial.

CLÁUSULA OCTAVA. PROPIEDAD DE LA INFORMACIÓN.

EL SUCESOR reconoce y acepta que toda la información confidencial a la que tenga acceso es y seguirá siendo propiedad exclusiva de **LA EMPRESA**. Nada en este Acuerdo se interpretará como una cesión, licencia o transferencia de derechos de propiedad intelectual o industrial a favor de **EL SUCESOR**. El presente Acuerdo no crea ningún derecho de **EL SUCESOR** sobre la información confidencial, ni lo autoriza a explotarla o comercializarla por ningún medio.

CLÁUSULA NOVENA. LEGISLACIÓN APLICABLE Y JURISDICCIÓN.

El presente acuerdo se rige por las leyes sustantivas y adjetivas de la República de Honduras. Para la interpretación, cumplimiento y ejecución de este, así como para la resolución de cualquier controversia derivada de su existencia, validez, contenido o incumplimiento, las partes se someten expresamente a la jurisdicción y competencia de los tribunales de la ciudad de Tegucigalpa, Municipio del Distrito Central, renunciando a cualquier otro fuero que pudiera corresponderles por razón de sus domicilios presentes o futuros.

CLÁUSULA DÉCIMA. MODIFICACIONES Y ACUERDO PLENO.

Cualquier modificación a este acuerdo deberá constar por escrito y ser firmada por ambas partes. El presente instrumento constituye el acuerdo pleno y completo entre las partes respecto de su objeto, dejando sin efecto cualquier entendimiento, declaración o promesa previa, verbal o escrita, relacionada con la materia aquí regulada.

CLÁUSULA UNDÉCIMA. ACEPTACIÓN Y FIRMA.

Las partes manifiestan que han leído y comprendido en su totalidad el presente acuerdo, que lo suscriben de forma libre, voluntaria y sin vicios del consentimiento, en señal de conformidad con todas y cada una de sus cláusulas.

POR LA EMPRESA

Nombre: _____

Cargo: _____

Número de DNI: _____

Fecha: _____

Firma: _____

EL SUCESOR

Nombre: _____

Número de DNI: _____

Fecha: _____

Firma: _____

ACTA DE DELEGACIÓN DE FUNCIONES REPUESTOS JR S.A.

En la ciudad de Tegucigalpa, M.D.C., Honduras, C.A., a los _____ días del mes de _____ del año _____, en el marco del Plan de Sucesión de REPUESTOS JR S.A. y de la fase de transición del liderazgo, se hace constar la presente delegación de funciones, conforme a lo siguiente:

DATOS DE LA DELEGACIÓN

Concepto	Detalle
Quien delega (cedente)	Nombre: _____ Cargo: _____
Quien recibe (sucesor)	Nombre: _____ Cargo: _____
Función o facultad delegada	Describir la responsabilidad específica que se transfiere (ejemplo: aprobar compras a proveedores).
Límites o condiciones	Indicar los límites de la facultad (ejemplo: hasta un monto de L. _____; montos mayores requieren la firma del cedente).
Fecha de inicio	_____
Vigencia / revisión	Permanente o temporal hasta: _____
Indicador de seguimiento	Cómo se medirá el desempeño en la función delegada (ejemplo: cumplimiento de presupuesto de compras).

PRIMERA. OBJETO. Mediante la presente acta, el cedente delega en el sucesor la función o facultad descrita en el cuadro anterior, como parte de la transferencia gradual de responsabilidades prevista en el Plan de Sucesión de LA EMPRESA.

SEGUNDA. ALCANCE Y LÍMITES. La delegación se ejerce dentro de los límites y condiciones señalados. Las decisiones que excedan dichos límites continuarán requiriendo la autorización del cedente o del órgano de gobierno correspondiente.

TERCERA. SEGUIMIENTO. El desempeño del sucesor en la función delegada será objeto de seguimiento conforme al indicador establecido y revisado por la Junta Directiva, la cual podrá ampliar, mantener o revertir la delegación según los resultados obtenidos.

CUARTA. RESPONSABILIDAD. El sucesor asume la responsabilidad sobre la función delegada y se obliga a ejercerla con diligencia, en interés de LA EMPRESA y conforme a sus políticas y valores.

QUINTA. CONSTANCIA. Las partes firman la presente acta en señal de aceptación y conformidad, dejando constancia formal de la delegación realizada.

Para constancia, firman:

EL CEDENTE

Nombre: _____

EL SUCESOR

Nombre: _____

Visto bueno de la Junta Directiva: _____