

Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano
Departamento de Administración de Agronegocios
Ingeniería en Administración de Agronegocios



Proyecto Especial de Graduación

Protocolo de sucesión para la Granja Avícola “Divino Niño” - Ecuador

Estudiante

Esteban Alfredo Zúñiga Robalino

Asesores

Raul Soto, PhD.

Martín Leal, Msc.

Honduras, julio 2025

Autoridades

KEITH ANDREWS

Rector i.a.

ANA M. MAIER ACOSTA

Vicepresidenta y Decana Académica

RAÚL SOTO

Director Departamento de Administración de Agronegocios

JULIO NAVARRO

Secretario General

Contenido

Índice de Cuadros.....	5
Índice de Figuras	6
Índice de Anexos	7
Resumen	8
Abstract.....	9
Introducción.....	10
Metodología.....	13
Definir los Roles y Responsabilidades en el Proceso	14
Definir Claramente las Habilidades Requeridas del Futuro Líder para que la Empresa Alcance el Éxito	14
Identificar a los Potenciales Sucesores	15
Llevar a Cabo un Análisis Objetivo de las Fortalezas y Oportunidades de Cada Posible Sucesor	15
Fortalecer las Áreas de Oportunidad que Impliquen una Desventaja para la Empresa en el Futuro ..	16
Establecer el Período de Implementación del Plan de Sucesión	16
Elaborar Planes de Compensaciones y Prestaciones Especiales para Retirados.....	16
Preparar la Salida del Retirado y la Integración del Sucesor a la Empresa.....	17
Llevar a Cabo una Valuación de la Empresa	17
Formalizar los Documentos Legales Necesarios	17
Desarrollar un Plan de Contingencia.....	17
Roles de los demás miembros familiares.....	18
Percepción de los Miembros de la Fuerza Laboral	18
Entrevistas.....	18
Aplicación del Cuestionario	19
Análisis de las Respuestas	19

Resultados y Discusión.....	20
Roles y Responsabilidades en el Proceso.....	20
Habilidades Requeridas del Futuro Líder para que la Empresa Alcance el Éxito.....	20
Identificar a los Potenciales Sucesores	21
Análisis Objetivo de las Fortalezas y Oportunidades de Cada Posible Sucesor	21
Fortalecer las Áreas de Oportunidad que Impliquen una Desventaja para la Empresa en el Futuro ..	22
Período de Implementación del Plan de Sucesión.....	23
Planes de Compensaciones y Prestaciones Especiales para Retirados	23
Salida del Retirado y la Integración del Sucesor a la Empresa.....	25
Valuación de la Empresa	26
Formalización de Documentos Legales Necesarios	26
Plan de Contingencia	27
Percepción de los Trabajadores Actuales	29
Roles de los Demás Miembros Familiares	31
Conclusiones	33
Recomendaciones.....	34
Referencias.....	35
Anexos.....	36

Índice de Cuadros

Cuadro 1 Tabla actual de distribución de dividendos Granja Avícola “Divino Niño”	24
Cuadro 2 Tabla de distribución de dividendos Granja Avícola “Divino Niño” en caso de retiro de Alfredo Zúñiga y con Esteban Zúñiga como sucesor	24
Cuadro 3 Tabla de distribución de dividendos Granja Avícola “Divino Niño” en caso de retiro de Alfredo Zúñiga y con Sofía Zúñiga como sucesor	24
Cuadro 4 Tabla de distribución de dividendos Granja Avícola “Divino Niño” en caso de retiro de Alfredo Zúñiga y Teresa Robalino y con Esteban Zúñiga como sucesor	25
Cuadro 5 Tabla de distribución de dividendos Granja Avícola “Divino Niño” en caso de retiro de Alfredo Zúñiga y Teresa Robalino y con Sofía Zúñiga como sucesor	25

índice de Figuras

Figura 1 Organigrama de la Granja Avícola “Divino Niño”	13
Figura 2 Diagrama de proceso de sucesión	14
Figura 3 Percepción de empleados de la Granja Avícola “Divino Niño”	31

índice de Anexos

Anexo A Protocolo de sucesión familiar Granja Avícola “Divino Niño”	36
Anexo B Encuesta a empleados de la Granja Avícola “Divino Niño”	47
Anexo C Carta de Remisión del protocolo de sucesión familiar de la Granja Avícola “Divino Niño” ..	49
Anexo D Carta de aceptación del protocolo familiar por parte de los propietarios de la Granja Avícola Divino Niño”	51
Anexo E Entrevista para el propietario de la Granja Avícola "Divino Niño"	52

Resumen

La presente investigación tiene como propósito elaborar un protocolo de sucesión familiar para la Granja Avícola “Divino Niño”, con la finalidad de regular las interacciones de los miembros de la familia Zúñiga – Robalino durante el proceso de transición de las actividades administrativas de la empresa a los individuos de la siguiente generación, asegurando la estabilidad del negocio y del entorno familiar. Para el desarrollo del estudio, se utilizó la metodología de Deloitte (2010a) en la cual se detalla once pasos necesarios para la elaboración de un protocolo de sucesión efectivo en empresas familiares. Adicionalmente, se añadió un apartado para describir la participación de los demás miembros del grupo familiar en el protocolo. En base a esta metodología, se elaboró un formato de entrevista que se aplicó al propietario de la empresa para obtener la información cualitativa necesaria para diseñar el protocolo de sucesión familiar.

Se concluye el estudio con la estructuración de un protocolo de sucesión para la Granja Avícola “Divino Niño”, destacando la participación de todos los miembros familiares y detallando las actividades a realizar para llevar a cabo un proceso estructurado que asegure un proceso de sucesión exitoso que junto a un protocolo de gobernanza puede garantizar un relevo generacional exitoso y próspero para esta empresa.

Palabras clave: Grupo familiar, protocolo de gobernanza, relevo generacional

Abstract

The purpose of this research is to develop a family succession protocol for the “Divino Niño” Poultry Farm, to regulate the interactions of the members of the Zúñiga - Robalino family during the process of transition of the company's administrative activities to the next generation, ensuring the stability of the business and the family environment.

For the development of the study, the methodology of Deloitte (2010a) was used, and the eleven steps necessary for the development of an effective succession protocol in family businesses are detailed. Additionally, a section was added to describe the participation of the other family group members in the protocol. Based on this methodology, an interview format applied to the owner of the company was developed to obtain the qualitative information necessary to design the family succession protocol.

The study concludes with the structuring of a succession protocol for the “Divino Niño” Poultry Farm, highlighting the participation of all the family members and detailing the activities to carry out a structured process that guarantees a successful succession process that together with a governance protocol can guarantee a prosperous generational handover for this company.

Keywords: family succession protocol, family group, governance protocol, generational succession.

Introducción

Una empresa familiar es una organización dedicada a la comercialización de bienes o servicios, que pertenece parcial o totalmente a un grupo de personas que comparten un vínculo familiar, y que además cuenta con miembros del equipo de administración y control que son nombrados por el grupo familiar o que directamente pertenecen a este (Echaiz Moreno, 2010).

Las empresas familiares son participantes muy importantes dentro de las actividades económicas mundiales, debido a que juegan un rol crucial dentro del crecimiento económico. De acuerdo con Espinoza Samaniego et al. (2021), estas organizaciones generan empleo a más del 90% de la población económicamente activa, y representan alrededor del 91% de las empresas privadas registradas en Ecuador.

Con el transcurso del tiempo, y a medida que una empresa familiar se vuelve más compleja y exitosa, las actividades que se deben ejecutar y las personas necesarias para el desarrollo de funciones relacionadas con el manejo y control de las compañías familiares empiezan a cambiar. Habitualmente en este tipo de casos, agentes externos al entorno familiar se incorporan con el propósito de apoyar y direccionar al cumplimiento de las metas y objetivos de las organizaciones familiares, aportando conocimiento fundamentado en su experiencia profesional.

Bajo este contexto, las personas que deciden involucrarse en negocios familiares, además de compartir un lazo sanguíneo con los propietarios, deben poseer las características y habilidades necesarias para desempeñarse de manera adecuada y afrontar con destreza los desafíos que implica el manejo de un negocio de propiedad familiar. Debido a la existencia de la familia como un variable distintiva de este tipo de empresas, los temas corporativos se vuelven más complejos porque se involucran emociones y asuntos familiares que pueden desembocar en la desalineación de los incentivos de los miembros (Quejada Pérez y Ávila Gutiérrez, 2016).

En consecuencia, para que se puedan delegar responsabilidades y funciones en empresas de propiedad familiar sin generar problemas que pongan en riesgo la estabilidad de las actividades

económicas y que mantengan el equilibrio del entorno familiar de los propietarios del negocio, es fundamental que exista una herramienta formal que garantice la gestión eficiente mediante la gobernanza, es aquí donde aparecen los protocolos de sucesión con el propósito de regular las interacciones cotidianas de los involucrados con el fin de evadir las problemáticas emergentes en este proceso.

Los protocolos de sucesión familiar garantizan un proceso ordenado y una sucesión exitosa mediante la cual las empresas pueden mantener su desarrollo económico y los miembros familiares más aptos pueden tomar acción de acuerdo con sus aptitudes y habilidades, siendo respaldados por un documento formal que detalle estrictamente los roles de cada miembro y que debe ser respetado por todos los individuos involucrados.

La Granja Avícola “Divino Niño” es una empresa familiar fundada en 1997 por Alfredo Zúñiga y Teresa Robalino, quienes, debido a experiencia previa en el sector pecuario derivada de sus ocupaciones en los años anteriores, lograron establecer un pequeño plantel avícola dedicado inicialmente al levante parcial, y a la producción de huevos para consumo del mercado local. Con el paso de los años la avícola creció e incrementó su capacidad productiva. Se mejoró el manejo operativo y se invirtió en infraestructura, todo esto con el propósito de suplir la demanda de huevos en la región y en el país, manteniendo los mismos objetivos iniciales y ofertando productos de alta calidad que cumplieran con los requerimientos del mercado a nivel nacional.

Dentro del entorno familiar de los propietarios se encuentran 4 hijos, de los cuales 2 decidieron desarrollar sus estudios universitarios en áreas relacionadas a la producción pecuaria y al manejo de agronegocios en la Escuela Agrícola Panamericana Zamorano y tienen intención de involucrarse en las actividades de la empresa en los próximos años.

Este proyecto especial de graduación tiene como objetivo elaborar un protocolo de sucesión para la Granja Avícola “Divino Niño”, ya que esta empresa familiar no cuenta con uno y se encuentra

a puertas de un relevo para dar paso a la segunda generación de la familia que se va a involucrar en las actividades productivas y administrativas de esta explotación pecuaria.

Para que el proceso de sucesión sea exitoso, de manera más específica se busca definir las características que los sucesores deben cumplir para desempeñar sus actividades de manera óptima, adicionalmente, se pretende crear un plan de capacitación para mejorar las habilidades que el sucesor requiera para desempeñarse de manera óptima como gerente. También se va a definir puntualmente el período de implementación del protocolo para garantizar el tiempo adecuado para cada una de las actividades que se deben desarrollar.

Además, se plantea desarrollar un plan de contingencia para afrontar cualquier imprevisto sin desestabilizar el desarrollo habitual de las actividades de la empresa ni poner el riesgo la continuidad de la granja. Finalmente, se busca detallar la participación de los demás miembros del grupo familiar durante el proceso, para evitar problemas dentro del entorno familiar directo.

Metodología

Este estudio se realizó en la Granja Avícola “Divino Niño”, una empresa familiar localizada en Pelileo, Tungurahua, Ecuador. La empresa está claramente dividida en 4 partes: la gerencia general a cargo del actual propietario, la subgerencia general liderada por la esposa del propietario, el área productiva que cuenta con siete trabajadores a tiempo completo divididos para realizar las actividades necesarias dentro de la granja y el área administrativa donde se cuenta con asistente para actividades administrativas.

Figura 1

Organigrama de la Granja Avícola “Divino Niño”

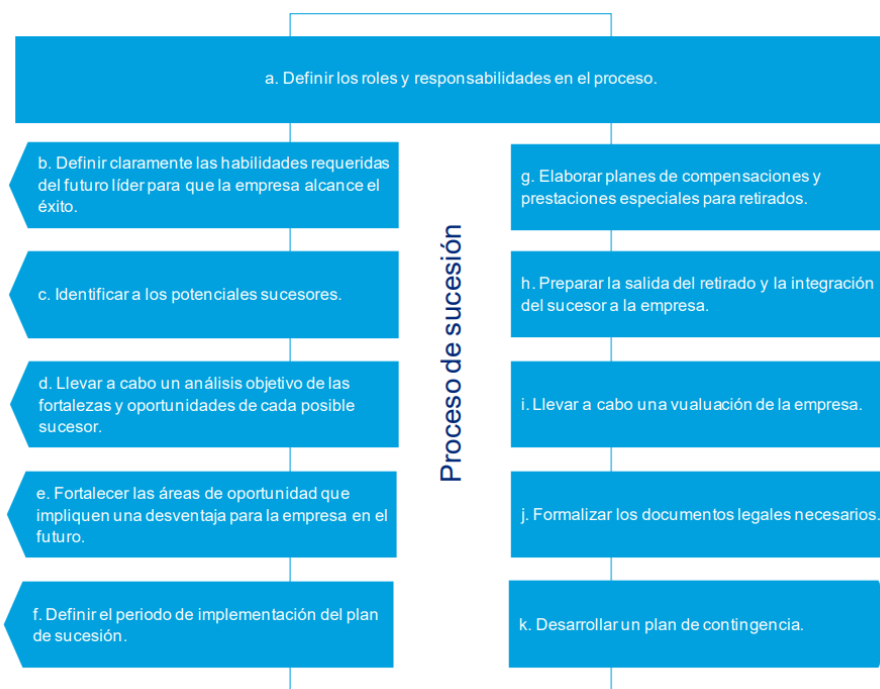


Nota. Tomado de elaboración propia

La metodología que se empleó en la elaboración del protocolo de sucesión para la Granja Avícola “Divino Niño” pertenece a la empresa Deloitte, y está descrito en “Acciones para una Sucesión Exitosa, 2010”. Este documento describe once pasos que son necesarios para el desarrollo de un protocolo de sucesión eficaz y ordenado, y enfatiza la importancia de reconocer ciertos factores que tienen relación directa con la realidad de la compañía familiar en cuestión, con el propósito de determinar el punto de partida. Además, resalta que es importante ajustar el protocolo según sea requerido, al igual que se debe mantener un control constante de todo el proceso, a manos del departamento encargado o de las personas delegadas a esta labor.

Figura 2

Diagrama de proceso de sucesión



Nota. Tomado de Deloitte (2010a).

Definir los Roles y Responsabilidades en el Proceso

El primer paso para la elaboración del protocolo de sucesión comprende identificar a las personas que estarán encargadas de controlar el proceso y quienes a su vez forman parte del consejo de administración. Estas personas desempeñan un papel clave en el desarrollo del proceso, debido a que son los encargados de equilibrar los intereses de todos los involucrados, al mismo tiempo que avalan y controlan el desarrollo del plan de sucesión, cuya ejecución está en manos del departamento de recursos humanos o del equipo que cumpla las funciones de esta área dentro de la empresa, quienes pueden trabajar juntamente con expertos externos a la organización para llevar un proceso guiado y ordenado.

Definir Claramente las Habilidades Requeridas del Futuro Líder para que la Empresa

Alcance el Éxito

Con los encargados del proceso identificados y sus respectivos roles definidos, se debe empezar a definir las habilidades que el futuro líder requerirá. Las personas encargadas de la aprobación y control del plan de sucesión deben mantener los perfiles de los puestos actualizados y deben asegurarse de que los futuros líderes cuenten con las habilidades y competencias necesarias para hacer frente a las problemáticas que se pueden presentar. En este punto es importante recalcar que los sucesores deben tener la capacidad de adaptarse a los cambios que la empresa puede sufrir como resultado del paso del tiempo.

Identificar a los Potenciales Sucesores

Posterior a la definición de las habilidades del sucesor, se pasa a la identificación de los posibles sucesores para ocupar una plaza dentro de una empresa, siendo esta una parte decisiva en el proceso. Generalmente se busca dentro de la misma organización a las personas que cumplan con el perfil necesario para desarrollar la actividad respectiva, ya que, para muchos expertos en el área de recursos humanos, una búsqueda en otras fuentes de reclutamiento evidencia un gran problema en la gestión del talento humano de la compañía.

Llevar a Cabo un Análisis Objetivo de las Fortalezas y Oportunidades de Cada Posible

Sucesor

Para continuar con el desarrollo del protocolo, se debe analizar a los posibles sucesores identificados previamente. Los individuos seleccionados cuentan con características únicas que los pueden hacer resaltar frente a otros candidatos, sin embargo, también poseen cualidades que necesitan ser desarrolladas y potenciadas. Bajo este contexto, es importante analizar a cada sujeto a través de diversas evaluaciones que permitan identificar el nivel de dominio de las habilidades necesarias para ocupar las plazas requeridas dentro de la empresa. Adicionalmente, se recomienda realizar este análisis de manera neutral y con el apoyo de expertos externos a la organización, para que el proceso sea claro y justo con todos los implicados.

Fortalecer las Áreas de Oportunidad que Impliquen una Desventaja para la Empresa en el Futuro

La implementación correcta de un plan de sucesión no garantiza la continuidad de una empresa de manera definitiva. De hecho, para que esto suceda, el sucesor debe trabajar en el fortalecimiento de las habilidades que no domina, las cuales son necesarias para completar la totalidad del perfil y para enfrentar las adversidades que se pueden presentar. Esta actividad se puede llevar a cabo a través de un programa enfocado completamente en el sucesor seleccionado, siempre y cuando sea aprobado y monitoreado por el consejo de administración o el equivalente de este grupo dentro de la empresa en cuestión.

Establecer el Período de Implementación del Plan de Sucesión

En este punto del proceso se destaca que el tiempo es un factor crucial en la implementación de un plan de sucesión, y este debe beneficiar a las personas que se van a retirar, a quienes van a suceder a los anteriormente mencionados y a la empresa misma. Cada etapa que forma parte del proceso de sucesión debe tener definido el lapso en la cual se debe cumplir, con el propósito de facilitar la supervisión por parte del consejo de administración o del organismo pertinente dentro de la empresa, quienes deben actuar en caso de ser requerido para que el proceso se lleve a cabo de manera adecuada.

Elaborar Planes de Compensaciones y Prestaciones Especiales para Retirados

Una vez se hayan determinado los plazos para llevar a cabo el proceso de sucesión, es necesario formular un plan de compensaciones para los miembros familiares que están prontos a terminar sus funciones. Las personas que dejan la empresa para dar paso a la nueva generación siguen siendo importantes debido al legado que dejan dentro de la compañía, por este motivo, diseñar un plan de compensación que garantice su estabilidad y bienestar sin impactar la prosperidad de la organización forma parte importante del desarrollo del proceso de sucesión. Es importante resaltar

que el plan de incentivos debe ser aprobado previamente por las personas encargadas de monitorear el proceso de sucesión para evitar problemas futuros relacionados al mismo.

Preparar la Salida del Retirado y la Integración del Sucesor a la Empresa

El proceso de salida de un miembro importante de una empresa debe ser gradual y controlado, ya que esta es una decisión sensible y no es conveniente para la persona ni para la organización que se realice precipitadamente. De hecho, se sugiere que la persona saliente tenga definida las actividades que va a realizar; dentro de la empresa cumpliendo un rol administrativo, o en alguna actividad ajena a la de compañía. Simultáneamente a este proceso, el sucesor debe involucrarse en las actividades respectivas del cargo que va a desempeñar, porque una vez que se complete el proceso de salida, él debe empezar a realizar su trabajo y para este punto ya debe tener bien identificado todas las actividades y responsabilidades.

Llevar a Cabo una Valuación de la Empresa

En esta etapa del desarrollo del protocolo, es importante considerar que las grandes empresas que son propiedad de inversores que aspiran generar ganancias a largo plazo deben tener un valor actual y futuro (en el mercado), que evidencie el desarrollo óptimo de las actividades productivas y administrativas dentro de la compañía y que esté alineado con las prioridades del consejo de administración. Tener un proceso de sucesión bien estructurado puede beneficiar a la valuación de la empresa en el mercado, debido a que esto tiene relación con la capacidad de la empresa para afrontar problemas actuales e inconvenientes futuros.

Formalizar los Documentos Legales Necesarios

Una vez se hayan completado las actividades posteriores, es importante formalizar los todos los acuerdos resultantes de la elaboración del protocolo de sucesión para que tengan vigencia dentro de la empresa. Para esta etapa del proceso se recomienda buscar apoyo en expertos en el campo legal para no incurrir en problemas que pueden afectar el desarrollo idóneo del proceso.

Desarrollar un Plan de Contingencia

Para finalizar, se debe considerar que, a pesar de tener un plan de sucesión bien elaborado, pueden aparecer incidentes durante el proceso que no están previstos y que pueden desequilibrar el desarrollo óptimo del proceso. Por esta razón, es importante contar con un plan de contingencia que considere todas estas problemáticas y que permita solucionar los cambios que pueden surgir y afectar a los individuos involucrados en las actividades productivas y administrativas de la empresa.

Los 11 apartados previos se redactaron en base a la metodología de Deloitte (2010a).

Roles de los demás miembros familiares

Como añadidura, para el desarrollo de este estudio se destacó que, dentro de un protocolo de sucesión familiar es vital incluir la participación de todos los miembros del grupo familiar y detallar las actividades de las cuales estarán encargados durante la implementación del protocolo, de esta manera, se pueden evitar problemas posteriores relacionados con inconformidad de los miembros del grupo familiar que no participan activamente dentro de la empresa y cuya presencia dentro del protocolo es limitada.

Percepción de los Miembros de la Fuerza Laboral

A pesar de que un protocolo de sucesión familiar expone las intenciones del grupo familiar respecto a los futuros miembros del entorno familiar directo que participarán de manera activa dentro de las actividades administrativas y productivas de la empresa, para este estudio, se tomó en cuenta la percepción del liderazgo actual dentro de la Granja Avícola “Divino Niño” por parte de los trabajadores actuales para identificar posibles puntos de mejora y de manera general su punto de vista sobre el manejo actual de la empresa.

Entrevistas

Para la aplicación de la metodología se desarrolló un formulario dirigido al propietario de la Granja Avícola “Divino Niño”. El cuestionario se dividió en los 11 apartados descritos en la metodología seleccionada. Así mismo, se agregaron 3 secciones para abarcar ciertos criterios como generalidades y para identificar los roles de los demás miembros familiares dentro del protocolo familiar. Las

preguntas fueron desarrolladas en base a la descripción de cada parte de la metodología, y se añadieron al cuestionario preguntas aplicadas en otros estudios con el mismo propósito para fortalecer el contenido del cuestionario.

Por otro lado, para evaluar la percepción de los empleados respecto al liderazgo actual de la empresa, se elaboró una encuesta que fue aplicada a cada trabajador sin solicitar sus datos personales con el propósito de obtener información precisa que refleje su punto de vista real.

Aplicación del Cuestionario

El formato de preguntas fue aplicado por el estudiante Steeven Villarroel con la finalidad de evitar el sesgo que se pudo haber generado si uno de los posibles sucesores llevaba a cabo esta actividad. Para esto, se realizaron reuniones virtuales entre el estudiante y el propietario de la Granja Avícola “Divino Niño” para cubrir todo el esquema de preguntas planteado.

Análisis de las Respuestas

Una vez realizada la entrevista al propietario de la empresa y posterior a la aplicación del instrumento a los empleados, se procesó toda la información cualitativa generada, y se procedió a su respectivo análisis para la elaboración del protocolo de sucesión familiar detallando los apartados de la metodología aplicada.

Resultados y Discusión

Roles y Responsabilidades en el Proceso

La gerencia y subgerencia de la Granja Avícola “Divino Niño” conformadas por el Sr. Alfredo Zúñiga y la Sra. Teresa Robalino serán los encargados de la aplicación, monitoreo, evaluación y ajuste del protocolo de sucesión familiar en el tiempo acordado, debido a que cuentan con conocimiento y experiencia dentro de la industria avícola. El proceso se llevará a cabo respetando lo acordado en el documento formal del protocolo de sucesión familiar y haciendo énfasis en mantener la visión que tienen los dueños de la granja a largo plazo.

Habilidades Requeridas del Futuro Líder para que la Empresa Alcance el Éxito

El futuro encargado de la Granja Avícola “Divino Niño” debe contar con ciertas habilidades y cualidades que desde la perspectiva del actual propietario son esenciales dentro de la industria avícola actualmente.

En primer lugar, el sucesor debe tener obligatoriamente amplio conocimiento técnico de la producción avícola. Debido a esto, se requiere que el candidato haya realizado estudios universitarios relacionados con producción y administración avícola. Debe conocer los procesos de manejo de las aves desde la recepción en el día 1 de vida hasta la finalización del proceso de postura, haciendo énfasis en el cumplimiento del plan de vacunación de la granja para garantizar la bioseguridad de las aves de la granja.

Así mismo, debe también tener habilidades de liderazgo para gestionar la fuerza laboral de manera adecuada, siendo una persona empática con los trabajadores y resiliente con las adversidades que se presentan, involucrándose completamente en las actividades diarias y con intenciones de rendir a un nivel superior al exigido.

Además, a nivel personal, se requiere que el sucesor sea una persona educada y respetuosa, ya que dentro del rubro hay que relacionarse con otros avicultores y con profesionales que ofrecen productos y servicios relacionados con la avicultura.

Identificar a los Potenciales Sucesores

Se ha determinado a Sofía Nathaly Zúñiga Robalino y a Esteban Alfredo Zúñiga Robalino como potenciales sucesores. Ambos son hijos de los propietarios de la empresa y sus estudios universitarios realizados en la Escuela Agrícola Panamericana “Zamorano” están relacionados con la producción y administración avícola, siendo este un factor crucial para el actual propietario, que considera importante que el sucesor tenga estudios universitarios relacionados al rubro para hacer frente a los nuevos desafíos en la industria avícola.

Los miembros familiares seleccionados tienen la posibilidad de convertirse en posibles sucesores una vez hayan finalizados sus estudios universitarios. Sofía Nathaly Zúñiga Robalino culminó sus estudios universitarios en el año 2022 y Esteban Alfredo Zúñiga Robalino terminará en el año 2025.

Una vez que ambos puedan ser considerados potenciales sucesores, serán evaluados por los dueños de la empresa sin favoritismo y tomando en cuenta su desempeño en actividades prácticas dentro de la Granja Avícola. Así mismo, se medirá su nivel de involucramiento e interés en las actividades, todo esto durante un lapso de 2 años, tiempo promedio de duración de un lote de aves ponedoras.

Análisis Objetivo de las Fortalezas y Oportunidades de Cada Posible Sucesor

Ambos candidatos a sucesores fueron seleccionados por la relación de sus estudios universitarios con la industria avícola, lo que garantiza que poseen conocimiento técnico de producción de aves ponedoras.

Durante períodos de vacaciones y tiempo libre, ambos candidatos realizan actividades prácticas y administrativas dentro de la empresa, en estos períodos el propietario de la granja y el médico veterinario encargado ya han analizado su desempeño para determinar fortalezas y oportunidades de mejora en cada uno. Sin embargo, para un análisis más profundo, una vez que el segundo candidato termine sus estudios universitarios y que ambos puedan estar involucrados

completamente en las actividades de la empresa, se volverá a evaluar e identificar fortalezas y oportunidades de mejora.

El dueño de la empresa considera que ambos candidatos poseen conocimiento para asumir ciertas actividades de manera parcial, y es necesario trabajar en el fortalecimiento de sus habilidades para garantizar el éxito de la empresa.

Fortalecer las Áreas de Oportunidad que Impliquen una Desventaja para la Empresa en el Futuro

Los posibles sucesores de la empresa cuentan con conocimientos teóricos sobre producción avícola, sin embargo, existen actividades que requieren práctica continua para ser dominadas. De acuerdo con la percepción del propietario de la granja, las actividades prácticas relacionadas con la bioseguridad son las más cruciales y son parte del área que exigirá un fortalecimiento de manera continua. Los temas de bioseguridad en las explotaciones avícolas están relacionados con la aplicación de vacunas a las aves con el propósito de evitar enfermedades. Para que una aplicación se realice de manera correcta se debe tener la habilidad y la práctica suficiente para garantizar que cada ave reciba la dosis correspondiente.

Para que los posibles sucesores puedan fortalecer sus habilidades dentro del área mencionada, el propietario de la granja, junto con el médico veterinario encargado crearan espacios de aprendizaje y práctica previo o las jornadas de vacunación. El progreso de los candidatos será evaluado por el propietario, quién cuenta con el conocimiento y la experiencia necesaria en el tema de bioseguridad ya que actualmente es el encargado y responsable de todas las actividades relacionadas a esta área.

El tiempo estimado para que los aspirantes a sucesores dominen el tema de bioseguridad tanto en la aplicación de vacunas como en el manejo de estas previo a su uso, se estima que sea 2 años, tiempo de vida promedio de un lote de gallinas ponedoras.

Período de Implementación del Plan de Sucesión

El plan de sucesión se puede empezar a implementar a partir del mes de diciembre del año 2025, fecha en la cual ambos candidatos estarán en posibilidad de involucrarse en las actividades de la avícola de manera permanente.

El tiempo de duración del proceso de sucesión estimado por el propietario es de 6 años aproximadamente. Como se mencionó en el apartado anterior, los posibles sucesores pueden desarrollar las habilidades necesarias para el manejo de las actividades de la granja en un período de 2 años, que es el tiempo promedio de vida de un lote de gallinas ponedoras, sin embargo, el propietario considera que estas habilidades pueden ser dominadas completamente luego del levantamiento y manejo de 3 lotes de aves, lo que se traduciría en alrededor de 6 años durante los cuales los posibles sucesores van a ser guiados y controlados por el dueño de la empresa. Es importante mencionar que este período de tiempo se puede ajustar en caso de ser necesario y bajo el criterio de la gerencia y subgerencia de la empresa.

Planes de Compensaciones y Prestaciones Especiales para Retirados

La gerencia actual de la Granja Avícola “Divino Niño” considera que las compensaciones económicas como sueldos vitalicios a miembros retirados de la empresa pueden conducir a una carga financiera que la empresa no podría soportar a largo plazo, o que pondría en riesgo el crecimiento futuro de la empresa debido a una descapitalización, debido a esto, las compensaciones que recibirán los miembros retirados estarán directamente relacionadas con el porcentaje de los dividendos percibidos y con una participación continua dentro de la toma de decisiones de la empresa.

En primera instancia, los miembros del grupo familiar después de su retiro recibirán compensaciones económicas de acuerdo con los dividendos de la siguiente manera:

Cuadro 1*Tabla actual de distribución de dividendos Granja Avícola “Divino Niño”*

Persona	Cargo	Porcentaje de la empresa	Dividendos
Alfredo Zúñiga	Gerente	51%	51%
Teresa Robalino	Subgerente	49%	49%

Nota. El cuadro 1 presenta al gerente y subgerente de la Granja Avícola “Divino Niño” junto con el porcentaje de la empresa que le pertenece y a su vez el porcentaje de dividendo percibidos por cada uno.

Cuadro 2*Tabla de distribución de dividendos Granja Avícola “Divino Niño” en caso de retiro de Alfredo Zúñiga y con Esteban Zúñiga como sucesor*

Persona	Cargo	Porcentaje de la empresa	Dividendos
Alfredo Zúñiga	Asesor	35%	35%
Teresa Robalino	Subgerente	35%	35%
Esteban Zúñiga	Gerente sucesor	20%	20%
Sofía Zúñiga	Miembro familiar	10%	10%

Nota. El cuadro 2 se presenta a los actuales propietarios de la empresa junto con los posibles sucesores identificados. En este caso particular, Esteban Zúñiga resalta como el sucesor del Sr. Alfredo Zúñiga, el porcentaje de la empresa perteneciente a cada miembro está relacionado con su cargo. El Sr. Alfredo Zúñiga, recibe el 35% de los dividendos como forma de compensación por su retiro.

Cuadro 3*Tabla de distribución de dividendos Granja Avícola “Divino Niño” en caso de retiro de Alfredo Zúñiga y con Sofía Zúñiga como sucesor*

Persona	Cargo	Porcentaje de la empresa	Dividendos
Alfredo Zúñiga	Asesor	35%	35%
Teresa Robalino	Subgerente	35%	35%
Sofía Zúñiga	Gerente sucesor	20%	20%
Esteban Zúñiga	Miembro familiar	10%	10%

Nota. El cuadro 3 se presenta a los actuales propietarios de la empresa junto con los posibles sucesores identificados. En este caso particular, Sofía Zúñiga resalta como el sucesor del Sr. Alfredo Zúñiga, el porcentaje de la empresa perteneciente a cada miembro está relacionado con su cargo. El Sr. Alfredo Zúñiga, recibe el 35% de los dividendos como forma de compensación por su retiro.

Cuadro 4

Tabla de distribución de dividendos Granja Avícola “Divino Niño” en caso de retiro de Alfredo Zúñiga

y Teresa Robalino y con Esteban Zúñiga como sucesor

Persona	Cargo	Porcentaje de la empresa	Dividendos
Alfredo Zúñiga	Asesor	25%	25%
Teresa Robalino	Asesor	25%	25%
Esteban Zúñiga	Gerente general	30%	30%
Sofía Zúñiga	Miembro familiar	10%	10%
Yadira Zúñiga	Miembro familiar	5%	5%
Estefanía Zúñiga	Miembro familiar	5%	5%

Nota. El cuadro 4 se presenta a todos los miembros de la familia Zúñiga – Robalino. En este caso, el Sr. Alfredo Zúñiga y la Sra. Teresa Robalino participan como asesores de la empresa y perciben 25% de dividendos como compensación por su retiro. Esteban Zúñiga resalta como gerente sucesor y los 3 miembros familiares restantes perciben porcentajes de dividendos por formar parte del grupo familiar.

Cuadro 5

Tabla de distribución de dividendos Granja Avícola “Divino Niño” en caso de retiro de Alfredo Zúñiga

y Teresa Robalino y con Sofía Zúñiga como sucesor

Persona	Cargo	Porcentaje de la empresa	Dividendos
Alfredo Zúñiga	Asesor	25%	25%
Teresa Robalino	Subgerente	25%	25%
Sofía Zúñiga	Gerente general	30%	30%
Esteban Zúñiga	Miembro familiar	10%	10%
Yadira Zúñiga	Miembro familiar	5%	5%
Estefanía Zúñiga	Miembro familiar	5%	5%

Nota. El cuadro 5 se presenta a todos los miembros de la familia Zúñiga – Robalino. En este caso, el Sr. Alfredo Zúñiga y la Sra. Teresa Robalino participan como asesores de la empresa y perciben 25% de dividendos como compensación por su retiro. Sofía Zúñiga resalta como gerente sucesor y los 3 miembros familiares restantes perciben porcentajes de dividendos por formar parte del grupo familiar.

En cada caso particular, los miembros retirados de las actividades técnicas de la empresa reciben el porcentaje de dividendos correspondiente como parte de compensación. Adicionalmente, al ejercer como asesores, tiene facultad de participar de manera activa en la toma de decisiones gerenciales, administrativas y técnicas en base a su experiencia en el rubro.

Salida del Retirado y la Integración del Sucesor a la Empresa

La salida del gerente actual de la Granja Avícola “Divino Niño” deberá estar acompañada de un proceso en el cual él pueda mejorar sus habilidades tecnológicas, debido a que actualmente se le

dificulta el uso de herramientas digitales necesarias para mantenerse actualizado en temas de avicultura.

Por otro lado, el futuro sucesor deberá estar involucrado en las actividades de la granja a tiempo completo durante el tiempo estimado de implementación del protocolo de sucesión que es 6 años. Durante este período de tiempo, el Sr. Alfredo Zúñiga estará encargado de instruir al sucesor, corregirlo en las actividades necesarias y evaluar su desempeño en las labores de las cuales él como gerente actual está encargado.

Además, otro factor importante a considerar en esta etapa es la comunicación con los empleados. La gerencia actual considera idóneo llevar a cabo una reunión con todo el equipo de trabajo y los miembros del grupo familiar para exponer la forma en la cual se preparará la salida del actual gerente y la integración del sucesor al grupo de trabajo de la empresa, para que ellos se mantengan al corriente de los avances del proceso y los cambios graduales que se van a realizar.

Valuación de la Empresa

El Sr. Alfredo Zúñiga y la Sra. Teresa Robalino, actuales propietarios de la empresa, son comerciantes individuales, debido a esto, la Granja Avícola "Divino Niño" no cuenta con accionistas, lo que limita el desarrollo de un proceso de valuación, sin embargo, a continuación, se describen los bienes que son parte de la granja.

La Granja Avícola "Divino Niño" cuenta con 40,000 m² de terreno divididos en dos granjas localizadas a 500 metros de distancia. La primera granja tiene una dimensión de 5000 m² y tiene infraestructura para manejar 25,000 aves ponedoras. La segunda granja comprende un área de 35,000 m² y cuenta actualmente con infraestructura para el manejo de 15,000 aves ponedoras. Ambas granjas suman un total de 13 galpones de postura y cuentan con 2 bodegas de almacenamiento, una de huevos y otra de materia prima, adicionalmente, la granja cuenta con una planta procesadora de concentrado junto a la bodega de materia prima.

Formalización de Documentos Legales Necesarios

La gerencia de la empresa considera que el documento que describe el protocolo de sucesión familiar debe ser formalizado con la ayuda de un profesional que tenga conocimiento sobre este tema. El hecho de contar con un documento legalizado garantiza que el proceso se lleve a cabo de manera ordenada y conforme a los acuerdos descritos en el protocolo de sucesión, para que se logre una sucesión exitosa sin poner en riesgo la estabilidad del grupo familiar.

El proceso de formalización de documentos se realizará con la asesoría de un abogado con experiencia en derecho empresarial y sucesión familiar, con el propósito de asegurar que la versión final del protocolo respete la normativa vigente en Ecuador, y los parámetros legales requeridos. El abogado elaborará un insumo final incluyendo términos jurídicos para posteriormente revisar el documento con todos los miembros del grupo familiar para asegurar que se está reflejando los acuerdos previamente alcanzados.

Como continuación al proceso de legalización, una vez se tenga disponible la versión final del protocolo de sucesión familiar para la Granja Avícola “Divino Niño”, el documento será firmado ante un notario para darle validez jurídica, de este modo se garantizará el cumplimiento del protocolo en su totalidad.

Finalmente, cada año se llevará a cabo una reunión de todos los miembros del grupo familiar con el propósito de evaluar el desempeño de la empresa y los avances en el proceso de implementación del protocolo de sucesión. Dentro de estas reuniones se explorarán alternativas de mejora para el protocolo, con el propósito de mantener su vigencia y factibilidad.

Plan de Contingencia

Para hacer frente a problemas inesperados que pueden aparecer durante el proceso de implementación del protocolo de sucesión familiar en la Granja Avícola “Divino Niño”, la gerencia ha descrito posibles acciones que se pueden tomar con el propósito de mantener orden, control y estabilidad tanto en el negocio como en el ambiente familiar.

Si uno de los dos candidatos no puede ser considerado por problemas de salud o por algún tipo de calamidad, el otro candidato empezaría directamente el proceso de preparación para integrarse a las actividades de la granja respetando las actividades acordadas y los períodos de tiempo descritos anteriormente.

En caso de que el Sr. Alfredo Zúñiga tenga que salir de la empresa de manera imprevista por problemas de salud o incapacidad, la Sra. Teresa Robalino en condición de subgerente de la granja pasaría a controlar y evaluar el avance del sucesor, ya que ella cuenta con conocimiento y experiencia en el área productiva y administrativa de la granja. Adicionalmente, el Sr. Alfredo Zúñiga permanecería pendiente a los avances del proceso tomando los cuidados respectivos.

Si llega a darse el caso de que el sucesor no se acopla con el equipo de trabajadores de la granja, se buscará la razón de la problemática, y si es necesario invertir para mejorar las destrezas de manejo del personal del sucesor, se creará un espacio donde el nuevo miembro de la empresa pueda mejorar sus habilidades gerenciales con ayuda de profesionales.

Los problemas que puede generar la implementación del protocolo de sucesión familiar dentro de la familia Zúñiga Robalino se manejarán mediante espacios de conversación donde todos los miembros familiares puedan exponer sus puntos de vista con el propósito de que se pueda llegar a un consenso que garantice la satisfacción de los involucrados y la seguridad de la empresa.

Por otro lado, los propietarios actuales resaltan que el control gerencial y administrativo de la Granja Avícola "Divino Niño" debe permanecer bajo el control de los miembros del núcleo familiar. Personas ajenas a este grupo no pueden formar parte de los procesos que involucren tomar decisiones de ningún tipo dentro de la empresa. Esta directriz tiene como fin evitar problemas relacionados con el involucramiento de agentes externos al núcleo familiar que pueden terminar en disputas que pongan en riesgo la estabilidad de la empresa.

Adicionalmente se determinó que, en caso de que la granja enfrente un problema financiero que ponga en riesgo su estabilidad, el círculo familiar enfrentará la situación vendiendo un bien que

pertenezca a la familia para continuar con las actividades productivas de la empresa, siempre y cuando esta acción esté justificada y avalada por todos los miembros de la familia quienes a su vez estarán supervisados por agentes externos especializados en este tipo de problemáticas.

Percepción de los Trabajadores Actuales

Dentro de una empresa, la comodidad de los trabajadores y su bienestar es fundamental para garantizar la existencia de un ambiente laboral adecuado que contribuya al desarrollo idóneo de las actividades respectivas. En este caso particular, los resultados expuestos en el presente apartado hacen referencia a la encuesta aplicada a los trabajadores de la granja. La fuerza laboral de la Granja Avícola “Divino Niño” cuenta actualmente con siete trabajadores permanentes, quienes participan en el desarrollo de las actividades dentro de la avícola. Los trabajadores resaltan que el ambiente laboral dentro de la Gran Avícola “Divino Niño” es adecuado para el desarrollo de las actividades respectivas, algo que en gran medida se atribuye a la forma mediante la cual los actuales propietarios aplican el liderazgo dentro de la avícola.

Respecto a la comunicación oportuna de decisiones importantes para el desarrollo de las actividades, la fuerza laboral expresa un alto grado de conformidad, en este caso, esto evidencia la existencia de buenos mecanismos de comunicación entre los empleados y los propietarios, lo que a su vez contribuye al fortalecimiento del ambiente laboral.

Un aspecto importante que resaltar es el nivel de involucramiento de los miembros del grupo familiar en las actividades de la granja, y la percepción que los empleados tienen respecto a esto. Para el caso de la Gran Avícola “Divino Niño”, se determinó que todos los trabajadores están totalmente de acuerdo en que los miembros de la familia Zúñiga – Robalino participan activamente en las actividades cotidianas.

Gracias a la participación dentro de las actividades diarias, los propietarios pueden tener mejor control, pero también una mejor percepción de sus trabajadores. De hecho, para los colaboradores, las decisiones tomadas por los propietarios son justas. Así mismo, en la toma de

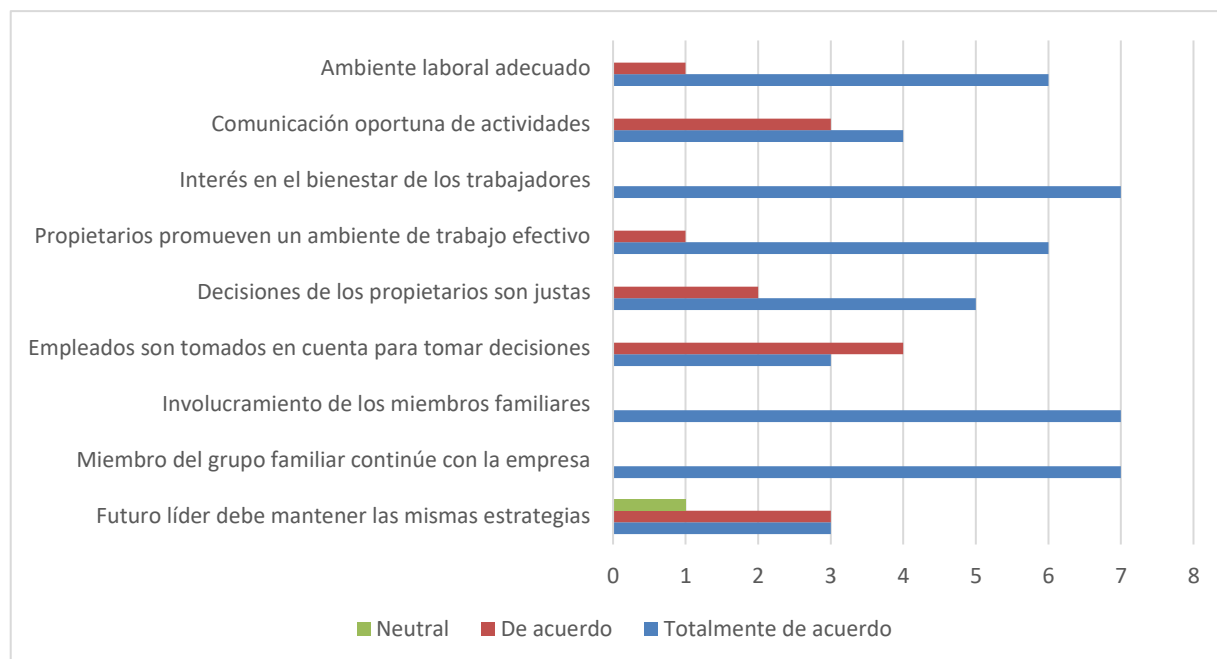
decisiones relacionadas con actividades de producción y manejo de las aves, los empleados manifiestan que sí son tomados en cuenta. Estos hallazgos reflejan que el involucramiento de los miembros del grupo familiar en las actividades cotidianas mejora la conexión con los trabajadores, creando un ambiente de trabajo efectivo y justo.

Agregado a lo anteriormente mencionado, se determinó que los siete trabajadores concuerdan en que los propietarios muestran interés en su bienestar, algo estrechamente relacionado con que los dueños interactúan con los trabajadores en las actividades diarias de la granja.

Finalmente, se descubrió que los empleados actuales están completamente a favor respecto a que uno de los miembros de la familia Zúñiga – Robalino continúe con el manejo y administración de esta empresa familiar. Sin embargo, para que un miembro de la familia pase a desempeñarse como gerente sucesor es crucial que se exploren alternativas innovadoras de liderazgo que se acoplen a la realidad de la empresa, ya que los empleados expresaron estar de acuerdo con las estrategias actuales de liderazgo, pero también manifestaron un deseo por cambiar ciertos aspectos que podrían mejorar el ambiente laboral al igual que su desempeño.

Figura 3

Percepción de empleados de la Granja Avícola “Divino Niño”



Nota. La figura 3 representa los resultados de la tabulación de las respuestas de las encuestas realizadas a los 7 trabajadores de la Granja Avícola “Divino Niño” respecto a su percepción del ambiente laboral de la Granja.

Roles de los Demás Miembros Familiares

Dentro de la metodología empleada para este estudio, no se describe un apartado específico para describir los roles y la participación de los miembros familiares que no se toman en cuenta directamente en el proceso de sucesión. Sin embargo, la gerencia actual consideró óptimo incluir este segmento para que este proceso sea justo con todos los miembros del núcleo familiar.

Dentro del protocolo de sucesión, Sofía Zúñiga y Esteban Zúñiga figuran como los posibles candidatos para ejercer la gerencia de la Granja Avícola “Divino Niño” debido a sus estudios universitarios relacionados con la producción y administración de explotaciones agropecuarias. Sin embargo, Yadira Zúñiga y Estefanía Zúñiga también forman parte del entorno familiar inmediato, pero su formación académica está relacionada a otra rama.

Bajo este preámbulo, le gerencia actual ha considerado que tanto Yadira Zúñiga como Estefanía Zúñiga formarán parte de la administración de la empresa en ciertas actividades como la toma de decisiones relacionadas con inversiones, créditos, compra de bienes, entre otras. Es

importante resaltar que no estarán en facultad de participar en la toma de decisiones relacionadas con la gestión de las actividades de la granja debido a que no cuentan con el conocimiento técnico necesario. Dentro del grupo familiar se buscará mantener una buena comunicación realizando reuniones periódicas, con el propósito de que todos tengan acceso a la información referente al manejo de la granja y a las actividades gerenciales de la misma. Cualquier tipo de inconveniente se manejará buscando un consenso de todos los miembros de la familia para evitar desestabilidad del ambiente familiar y de la empresa.

Finalmente, el candidato que no sea seleccionado tendrá la posibilidad de involucrarse en las actividades de la empresa con un rol técnico, si así lo desea. Esta decisión tiene la finalidad de aprovechar las capacidades de los dos miembros de la familia con el propósito de buscar el crecimiento a largo plazo de la empresa y el cumplimiento de los objetivos de los propietarios actuales respecto a la granja.

Conclusiones

En base a los resultados obtenidos, se elaboró un protocolo de sucesión familiar para la Granja Avícola “Divino Niño” con el propósito de regular las interacciones dentro de la familia Zúñiga – Robalino, evitando problemas que pongan en riesgo la estabilidad del entorno familiar y la empresa.

Se definió las características necesarias que debe poseer el sucesor del Sr. Alfredo Zúñiga para garantizar una gerencia exitosa de la empresa y se determinó forma en la cual se mejorarán las cualidades del sucesor que requieran fortalecimiento.

Por último, se desarrolló un plan de contingencia para afrontar problemas imprevistos que pueden poner en riesgo la estabilidad y permanencia del negocio a largo plazo, junto con un apartado que detalla la participación de todos los miembros familiares en la implementación del protocolo.

Recomendaciones

Se recomienda a los actuales propietarios de la avícola mantener un control estricto durante la implementación del protocolo de sucesión familiar con el propósito de identificar aspectos que se pueden modificar para beneficio de toda la familia.

Se sugiere que la gerencia actual de la Gran Avícola “Divino Niño” formalice legalmente el protocolo de sucesión familiar elaborado, así como un esquema de sociedad mercantil específico acorde a los intereses a largo plazo de la familia, para evitar problemas futuros dentro del entorno.

Finalmente se recomienda elaborar un protocolo de gobernanza para la Gran Avícola “Divino Niño” con el propósito de complementar el protocolo de sucesión y regular las interacciones del grupo familiar respecto al manejo de la empresa

Referencias

- Deloitte. (2010a). *Acciones para una Sucesión Exitosa: Boletín Gobierno Corporativo*. Deloitte. <https://es.readkong.com/page/acciones-para-una-sucesion-exitosa-deloitte-3525972>
- Deloitte. (2010b). *Plan de Sucesión: Boletín Gobierno Corporativo*. Deloitte. <https://www.studocu.com/pe/document/universidad-cesar-vallejo/recursos-humanos/plan-de-sucesion-jhhho/27129874>
- Deloitte. (2010c). *Sucesión en la Empresa Familiar: Boletín Gobierno Corporativo*. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/sucesion-empresa-familiar.pdf>
- Echaiz Moreno, D. (2010). El protocolo familiar. La contractualización en las familias empresarias para la gestión de las empresas familiares. *Bol. Mex. Der. Comp. (Online)*, 43(127), 101–130. <https://www.scielo.org.mx/pdf/bmdc/v43n127/v43n127a3.pdf>
- Espinoza Samaniego, C., Salinas Aponte, A., Camino Mogro, S. y Portalanza Chavarría, A. (2021). *Policy Report: Empresas Familiares en Ecuador 2021* (1ª ed.). <https://uees.edu.ec/descargas/libros/2021/policy-report-empresas-familiares-en-ecuador-2021.pdf>
- Palafox Soto, M. O., Ochoa Jiménez, S. y Jacobo Hernández, C. A. (2019). Liderazgo en el proceso de sucesión: el caso de una empresa familiar mexicana. *Visión De Futuro*, 23(2), 90–101. <https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2019.23.02.007.en>
- Quejada Pérez, R. F. y Ávila Gutiérrez, J. N. (2016). Empresas familiares: conceptos, teorías y estructuras. *Revista Escuela De Administración De Negocios*(81), 149–158. <https://doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1555>

Anexos

Anexo A

Protocolo de sucesión familiar Granja Avícola “Divino Niño”

1. Historia de la empresa

La Granja Avícola “Divino Niño” es una empresa familiar fundada en 1997 por Alfredo Zúñiga y Teresa Robalino, quienes, debido a experiencia previa en el sector pecuario derivada de sus ocupaciones en los años anteriores, lograron establecer un pequeño plantel avícola dedicado inicialmente al levante parcial y a la producción de huevos para consumo del mercado local. Con el paso de los años la avícola creció e incrementó su capacidad productiva. Se mejoró el manejo operativo y se invirtió en infraestructura, todo esto con el propósito de suplir la demanda de huevos en la región y en el país, manteniendo los mismos objetivos iniciales y ofertando productos de alta calidad que cumplieran con los requerimientos del mercado a nivel nacional.

2. Miembros del grupo familiar

El grupo familiar propietario de la Granja Avícola “Divino Niño” está compuesto por el Sr. Alfredo Esdrubal Zúñiga Villacrés y la Sra. Teresa de las Mercedes Robalino Morales, fundadores y propietarios de la empresa. El entorno familiar directo está a su vez conformado por sus 4 hijos: Yadira Gissela Zúñiga Robalino y Estefanía Mercedes Zúñiga Robalino, quienes han desarrollado su preparación académica en ramas ajenas a la producción agropecuaria, y por Sofía Nathaly Zúñiga Robalino y Esteban Alfredo Zúñiga Robalino ambos especializados en producción y administración de recursos agropecuarios en la Escuela Agrícola Panamericana Zamorano.

Miembros pertenecientes a la familia Zúñiga – Robalino

Miembros de la familia Zúñiga - Robalino	
Padre	Alfredo Esdrubal Zúñiga Villacrés
Madre	Teresa de las Mercedes Robalino Morales
Primera hija	Yadira Gissela Zúñiga Robalino
Segunda hija	Sofía Nathaly Zúñiga Robalino
Tercer hijo	Esteban Alfredo Zúñiga Robalino
Cuarta hija	Estefanía Mercedes Zúñiga Robalino

3. Antecedentes

Granja Avícola “Divino Niño” es una empresa familiar gestionada por el Sr. Alfredo Zúñiga y la Sra. Teresa Robalino desde el año 1997. Sus hijos siempre estuvieron involucrados en las actividades de la granja en sus tiempos libres y desarrollaron ciertas habilidades técnicas. Con el pasar de los años 2 de sus 4 hijos decidieron formarse académicamente con el propósito de obtener una carrera universitaria relacionada con la producción y gestión de recursos agropecuarios. Este protocolo de sucesión familiar se crea por iniciativa del propietario junto con sus dos hijos Sofía y Esteban con el propósito de realizar una sucesión ordenada, normada y con la aprobación de todos los miembros del entorno familiar para evitar problemas que pongan en riesgo las relaciones personales de los involucrados y la estabilidad financiera de la empresa.

4. Objetivos del grupo familiar

La familia Zúñiga – Robalino tiene la intención de mantener la empresa familiar a largo plazo a través de un proceso de sucesión que involucre a los miembros del entorno familiar directo que tengan estudios relacionados a la producción y administración de recursos agropecuarios para garantizar la persistencia de la empresa con el propósito de mejorar e incrementar la capacidad productiva de la granja, volviéndose un referente en la provincia de Tungurahua – Ecuador.

5. Roles y responsables de la implementación del protocolo

La gerencia y subgerencia de la Granja Avícola “Divino Niño” conformadas por el Sr. Alfredo Zúñiga y la Sra. Teresa Robalino serán los encargados de la aplicación, monitoreo, evaluación y ajuste del protocolo de sucesión familiar en el tiempo acordado, debido a que cuentan con conocimiento y experiencia dentro del rubro. El proceso se llevará a cabo respetando lo acordado en el documento formal del protocolo de sucesión familiar y haciendo énfasis en mantener la visión que tienen los dueños de la granja a largo plazo.

6. Habilidades y características del futuro sucesor

El futuro encargado de la Granja Avícola “Divino Niño” debe contar con ciertas habilidades y cualidades que desde la perspectiva del actual propietario son esenciales dentro de la industria avícola actualmente.

El sucesor debe tener obligatoriamente amplio conocimiento técnico de la producción avícola. Debido a esto, se requiere que el candidato haya realizado estudios universitarios relacionados con producción y administración avícola. Debe conocer los procesos de manejo de las aves desde la recepción en el día 1 hasta la finalización del proceso de postura, haciendo énfasis en el cumplimiento del plan de vacunación de la granja para garantizar la bioseguridad de este y los demás lotes.

Debe también tener habilidades de liderazgo para gestionar la fuerza laboral de manera adecuada, siendo una persona empática con los trabajadores y resiliente con las adversidades que se presentan, involucrándose completamente en las actividades diarias y con intenciones de rendir a un nivel superior al exigido.

Además, a nivel personal, se requiere que el sucesor sea una persona educada y respetuosa, ya que dentro del rubro hay que relacionarse con otros avicultores y con profesionales que ofrecen productos y servicios relacionados con la avicultura.

7. Potenciales sucesores

Se ha determinado a Sofía Nathaly Zúñiga Robalino y a Esteban Alfredo Zúñiga Robalino como potenciales sucesores. Ambos son hijos de los propietarios de la empresa y sus estudios universitarios realizados en la Escuela Agrícola Panamericana “Zamorano” están relacionados con la producción y administración avícola, siendo este un factor crucial para el actual propietario, que considera importante que el sucesor tenga estudios universitarios relacionados al rubro para hacer frente a los nuevos desafíos en la industria avícola.

Los miembros familiares seleccionados tienen la posibilidad de convertirse en posibles sucesores una vez hayan finalizados sus estudios universitarios. Sofía Nathaly Zúñiga Robalino culminó sus estudios universitarios en el año 2022 y Esteban Alfredo Zúñiga Robalino terminará en el año 2025.

Una vez que ambos puedan ser considerados potenciales sucesores, serán evaluados por los dueños de la empresa sin favoritismo y tomando en cuenta su desempeño en actividades prácticas dentro de la Granja Avícola. Así mismo se medirá su nivel de involucramiento e interés en las actividades.

8. Fortalezas y oportunidades de mejora de cada sucesor

Ambos candidatos a sucesores fueron seleccionados por la relación de sus estudios universitarios con la industria avícola, lo que garantiza que poseen conocimiento técnico de producción avícola.

Durante períodos de vacaciones y tiempo libre, ambos candidatos realizan actividades prácticas y administrativas dentro de la empresa, en estos períodos el propietario de la granja y el médico veterinario encargado ya han analizado su desempeño para determinar fortalezas y oportunidades de mejora en cada uno. Sin embargo, para un análisis más profundo, una vez que el segundo candidato termine sus estudios universitarios y que ambos puedan estar involucrados completamente en las actividades de la empresa, se volverá a evaluar e identificar fortalezas y oportunidades de mejora.

El dueño de la empresa considera que ambos candidatos poseen conocimiento para asumir ciertas actividades de manera parcial, y es necesario trabajar en el fortalecimiento de sus habilidades para garantizar el éxito de la empresa.

9. Fortalecimiento de las oportunidades de mejora

Los posibles sucesores de la empresa cuentan con conocimientos teóricos sobre producción avícola, sin embargo, existen actividades que requieren práctica continua para ser dominadas. De acuerdo con la percepción del propietario de la granja, las actividades prácticas relacionadas con la

bioseguridad son las más cruciales y son parte del área que exigirá un fortalecimiento de manera continua. Los temas de bioseguridad en las explotaciones avícolas están relacionados con la aplicación de vacunas a las aves con el propósito de evitar enfermedades. Para que una aplicación se realice de manera correcta se debe tener la habilidad y la práctica suficiente para garantizar que cada ave reciba la dosis correspondiente.

Para que los posibles sucesores puedan fortalecer sus habilidades dentro del área mencionada, el propietario de la granja, junto con el médico veterinario encargado crearan espacios de aprendizaje y práctica previo a las jornadas de vacunación. El progreso de los candidatos será evaluado por el propietario, quién cuenta con el conocimiento y la experiencia necesaria en el tema de bioseguridad ya que actualmente es el encargado y responsable de todas las actividades relacionadas a esta área.

El tiempo estimado para que los aspirantes a sucesores dominen el tema de bioseguridad tanto en la aplicación de vacunas como en el manejo de estas previo a su uso, se estima que sea 2 años, tiempo de vida promedio de un lote de gallinas ponedoras.

10. Período de implementación del plan de sucesión

El plan de sucesión se puede empezar a implementar a partir de finales del año 2025, fecha en la cual ambos candidatos estarán en posibilidad de involucrarse en las actividades de la avícola de manera permanente.

El tiempo de duración del proceso de sucesión estimado por el propietario es de 6 años aproximadamente. Como se mencionó en el apartado anterior, los posibles sucesores pueden desarrollar las habilidades necesarias para el manejo de las actividades de la granja en un período de 2 años, que es el tiempo promedio de vida de un lote de gallinas ponedoras, sin embargo, el propietario considera que estas habilidades pueden ser dominadas completamente luego del levantamiento y manejo de 3 lotes de aves, lo que se traduciría en alrededor de 6 años durante los cuales los posibles sucesores van a ser guiados y controlados por el dueño de la empresa. Es

importante menciona que este período de tiempo se puede ajustar en caso de ser necesario y bajo el criterio de la gerencia y subgerencia de la empresa.

11. Compensaciones y prestaciones especiales a miembros retirados de la empresa familiar

La gerencia actual de la Granja Avícola “Divino Niño” considera que las compensaciones económicas como sueldos vitalicios a miembros retirados de la empresa pueden conducir a una carga financiera que la empresa no podría soportar a largo plazo, o que pondría en riesgo el crecimiento futuro de la empresa debido a una descapitalización, debido a esto, las compensaciones que recibirán los miembros retirados estarán directamente relacionadas con el porcentaje de los dividendos percibidos y con una participación continua dentro de la toma de decisiones de la empresa.

En primera instancia, los miembros del grupo familiar después de su retiro recibirán compensaciones económicas de acuerdo con los dividendos de la siguiente manera:

Tabla actual de distribución de dividendos Granja Avícola “Divino Niño”

Persona	Cargo	Porcentaje de la empresa	Dividendos
Alfredo Zúñiga	Gerente	51%	51%
Teresa Robalino	Subgerente	49%	49%

Tabla de distribución de dividendos Granja Avícola “Divino Niño” en caso de retiro de Alfredo Zúñiga y con Esteban Zúñiga como sucesor

Persona	Cargo	Porcentaje de la empresa	Dividendos
Alfredo Zúñiga	Asesor	35%	35%
Teresa Robalino	Subgerente	35%	35%
Esteban Zúñiga	Gerente sucesor	20%	20%
Sofía Zúñiga	Miembro familiar	10%	10%

Tabla de distribución de dividendos Granja Avícola “Divino Niño” en caso de retiro de Alfredo Zúñiga y con Sofía Zúñiga como sucesor

Persona	Cargo	Porcentaje de la empresa	Dividendos
Alfredo Zúñiga	Asesor	35%	35%
Teresa Robalino	Subgerente	35%	35%
Sofía Zúñiga	Gerente sucesor	20%	20%

Esteban Zúñiga	Miembro familiar	10%	10%
----------------	------------------	-----	-----

Tabla de distribución de dividendos Granja Avícola “Divino Niño” en caso de retiro de Alfredo Zúñiga y Teresa Robalino y con Esteban Zúñiga como sucesor.

Persona	Cargo	Porcentaje de la empresa	Dividendos
Alfredo Zúñiga	Asesor	25%	25%
Teresa Robalino	Asesor	25%	25%
Esteban Zúñiga	Gerente general	30%	30%
Sofía Zúñiga	Miembro familiar	10%	10%
Yadira Zúñiga	Miembro familiar	5%	5%
Estefanía Zúñiga	Miembro familiar	5%	5%

Tabla de distribución de dividendos Granja Avícola “Divino Niño” en caso de retiro de Alfredo Zúñiga y Teresa Robalino y con Sofía Zúñiga como sucesor.

Persona	Cargo	Porcentaje de la empresa	Dividendos
Alfredo Zúñiga	Asesor	25%	25%
Teresa Robalino	Subgerente	25%	25%
Sofía Zúñiga	Gerente general	30%	30%
Esteban Zúñiga	Miembro familiar	10%	10%
Yadira Zúñiga	Miembro familiar	5%	5%
Estefanía Zúñiga	Miembro familiar	5%	5%

En cada caso particular, los miembros retirados de las actividades técnicas de la empresa reciben el porcentaje de dividendos correspondiente como parte de compensación. Adicionalmente, al ejercer como asesores, tiene facultad de participar de manera activa en la toma de decisiones gerenciales, administrativas y técnicas en base a su experiencia en el rubro.

12. Salida del retirado e integración del sucesor a las actividades de la granja

La salida del gerente actual de la Granja Avícola “Divino Niño” deberá estar acompañada de un proceso en el cual él pueda mejorar sus habilidades tecnológicas, debido a que actualmente se le dificulta el uso de herramientas digitales necesarias para mantenerse actualizado en temas de avicultura.

Por otro lado, el futuro sucesor deberá estar involucrado en las actividades de la granja a tiempo completo durante el tiempo estimado de implementación del protocolo de sucesión que es 6 años. Durante este período de tiempo, el Sr. Alfredo Zúñiga estará encargado de instruir al sucesor, corregirlo en las actividades necesarias y evaluar su desempeño en las labores de las cuales él como gerente actual está encargado.

Además, otro factor importante a considerar en esta etapa es la comunicación con los empleados. La gerencia actual considera idóneo llevar a cabo una reunión con todo el equipo de trabajo y los miembros del grupo familiar para exponer la forma en la cual se preparará la salida del actual gerente y la integración del sucesor al grupo de trabajo de la empresa, para que ellos se mantengan al corriente de los avances del proceso y los cambios graduales que se van a realizar.

13. Valuación de la Granja Avícola “Divino Niño”

Debido a la naturaleza del presente estudio que es netamente académico, no se desarrolló una valuación formal de los bienes de la empresa, sin embargo, a continuación, se describen los bienes que son parte de la granja.

Granja Avícola “Divino Niño” cuenta con 40,000 m² de terreno divididos en dos granjas localizadas a 500 metros de distancia. La primera granja tiene una dimensión de 5000 m² y tiene infraestructura para manejar 25,000 aves ponedoras. La segunda granja comprende un área de 35,000 m² y cuenta actualmente con infraestructura para el manejo de 15,000 aves ponedoras. Ambas granjas suman un total de 13 galpones de postura y cuentan con 2 bodegas de almacenamiento, una de huecos y otra de materia prima, adicionalmente la granja cuenta con una planta procesadora de concentrado junto a la bodega de materia prima.

14. Formalización de documentos legales necesarios

La gerencia de la empresa considera que el documento que describe el protocolo de sucesión familiar debe ser formalizado con la ayuda de un profesional que tenga conocimiento sobre este tema. El hecho de contar con un documento legalizado garantiza que el proceso se lleve a cabo de manera

ordenada y conforme a los acuerdos descritos en el protocolo de sucesión, para que se logre una sucesión exitosa sin poner en riesgo la estabilidad del grupo familiar.

15. Plan de Contingencia

Para hacer frente a problemas inesperados que pueden aparecer durante el proceso de implementación del protocolo de sucesión familiar en la Granja Avícola “Divino Niño”, la gerencia ha descrito posibles acciones que se pueden tomar con el propósito de mantener orden, control y estabilidad tanto en el negocio como en el ambiente familiar.

15.1 Ausencia de uno de los dos candidatos

Si uno de los dos candidatos no puede ser considerado por problemas de salud o por algún tipo de calamidad, el otro candidato empezaría directamente el proceso de preparación para integrarse a las actividades de la granja respetando las actividades acordadas y los períodos de tiempo descritos anteriormente.

15.2 Salida imprevista del Sr. Alfredo Zúñiga

En caso de que el Sr. Alfredo Zúñiga tenga que salir de la empresa de manera imprevista por problemas de salud o incapacidad, la Sra. Teresa Robalino en condición de subgerente de la granja pasaría a controlar y evaluar el avance del sucesor, ya que ella cuenta con conocimiento y experiencia en el área productiva y administrativa de la granja. Adicionalmente, el Sr. Alfredo Zúñiga permanecería pendiente a los avances del proceso tomando los cuidados respectivos.

15.3 Fallo en la integración con el equipo de trabajo

Si llega a darse el caso de que el sucesor no se acopla con el equipo de trabajadores de la granja, se indagaría la razón de la problemática, y si es necesario invertir para mejorar las destrezas de manejo del personal del sucesor, se creará un espacio donde el nuevo miembro de la empresa pueda mejorar sus habilidades gerenciales con ayuda de profesionales.

15.4 Resolución de problemas dentro del núcleo familiar

Los problemas que puede generar la implementación del protocolo de sucesión familiar dentro de la familia Zúñiga Robalino se manejarán mediante espacios de conversación donde todos los miembros familiares puedan exponer sus puntos de vista con el propósito de que se pueda llegar a un consenso que garantice la satisfacción de los involucrados y la seguridad de la empresa.

15.5 Control de la gerencia de la empresa

Por otro lado, los propietarios actuales resaltan que el control gerencial y administrativo de la Granja Avícola “Divino Niño” debe permanecer bajo el control de los miembros del núcleo familiar. Personas ajenas a este grupo no pueden formar parte de los procesos que involucren tomar decisiones de ningún tipo dentro de la empresa. Esta directriz tiene como fin evitar problemas relacionados con el involucramiento de agentes externos al núcleo familiar que pueden terminar en disputas que pongan en riesgo la estabilidad de la empresa.

15.6 Solución a problemas financieros

Adicionalmente se determinó que, en caso de que la granja enfrente un problema financiero que ponga en riesgo su estabilidad, el círculo familiar enfrentará la situación vendiendo un bien que pertenezca a la familia para continuar con las actividades productivas de la empresa, siempre y cuando esta acción esté justificada y avalada por todos los miembros de la familia quienes a su vez estarán supervisados por agentes externos especializados en este tipo de problemáticas.

16. Roles de los demás miembros del grupo familiar

Dentro del protocolo de sucesión, Sofía Zúñiga y Esteban Zúñiga figuran como los posibles candidatos para ejercer la gerencia de la Granja Avícola “Divino Niño” debido a sus estudios universitarios relacionados con la producción y administración de explotaciones agropecuarias. Sin embargo, Yadira Zúñiga y Estefanía Zúñiga también forman parte del entorno familiar inmediato, pero su formación académica está relacionada a otra rama.

Bajo este preámbulo, le gerencia actual ha considerado que tanto Yadira Zúñiga como Estefanía Zúñiga formarán parte de la administración de la empresa en ciertas actividades como la

toma de decisiones relacionadas con inversiones, créditos, compra de bienes, entre otras. Es importante resaltar que no estarán en facultad de participar en la toma de decisiones relacionadas con la gestión de las actividades de la granja debido a que no cuentan con el conocimiento técnico necesario. Dentro del grupo familiar se buscará mantener una buena comunicación realizando reuniones periódicas, con el propósito de que todos tengan acceso a la información referente al manejo de la granja y a las actividades gerenciales de la misma. Cualquier tipo de inconveniente se manejará buscando un consenso de todos los miembros de la familia para evitar desestabilidad del ambiente familiar y de la empresa.

Anexo B

Encuesta a empleados de la Granja Avícola "Divino Niño"

Evaluación del liderazgo en la Granja Avícola "Divino Niño"

La siguiente encuesta tiene el objetivo de conocer el punto de vista de los empleados de la Granja Avícola "Divino Niño" a cerca del liderazgo aplicado por los propietarios de la granja para identificar puntos de mejora. A continuación, se le presentarán 11 enunciados para evaluar el liderazgo actual dentro de la Granja Avícola "Divino Niño". Por favor, lea tranquilamente la oración y marque una **X** sobre el número que haga referencia a su opinión.

	1	2	3	4	5
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. La forma en la que se aplica el liderazgo dentro de la granja ayuda a que exista un ambiente laboral adecuado.					
2. Las decisiones importantes para el desarrollo de las actividades dentro de la granja son comunicadas de manera oportuna.					
3. Los propietarios de la granja muestran interés en el bienestar de los trabajadores.					
4. Los propietarios promueven un ambiente de trabajo efectivo entre los trabajadores.					
5. Las decisiones tomadas por los propietarios sobre el desarrollo de las actividades en la granja son justas.					
6. Los empleados son tomados en cuenta para tomar decisiones sobre las actividades a realizar.					
7. Los miembros de la familia propietaria se involucran dentro de las actividades diarias de la granja.					
8. Estaría cómodo con que uno de los miembros del grupo familiar continúe con la dirección de la empresa familiar a largo plazo.					

9. Un futuro líder de la granja debería mantener las mismas estrategias de liderazgo que se usan actualmente.					
---	--	--	--	--	--

Anexo C

Carta de Remisión del protocolo de sucesión familiar de la Granja Avícola "Divino Niño"

Esteban Alfredo Zúñiga Robalino

Estudiante de Ingeniería en Administración de Agronegocios

Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano

estebanzuni7@gmail.com

(504) 9902 6675

Pelileo, Tungurahua, Ecuador

19 de marzo, 2025

Sr. Alfredo Esdrúbal Zúñiga Villacrés

Sra. Teresa de las Mercedes Robalino Morales

Estimados propietarios de la Granja Avícola "Divino Niño".

Me dirijo a ustedes con la intención de remitir de manera formal el documento final del **"Protocolo de Sucesión Familiar para la Granja Avícola "Divino Niño"**, el cual ha sido resultado del desarrollo de mi Proyecto Especial de Graduación (PEG) en la Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano. Este protocolo tiene como objetivo establecer métricas claras y ordenas para llevar a cabo una transición estructurada del liderazgo de esta empresa familiar, garantizando estabilidad de la empresa y del entorno familiar directo de los involucrados.

El protocolo fue desarrollado en base a la metodología expuesta por la empresa Deloitte, juntamente con la supervisión y contribución técnica del Dr. Raul Soto y el Msc. Martín Leal, catedráticos del Departamento de Agronegocios de la Escuela Agrícola Panamericana Zamorano.

Pongo a su disposición este protocolo de sucesión familiar con la confianza que será una herramienta muy importante para el fututo de la Granja Avícola Divino Niño", y quedo atento a sus respectivas

dudas, comentarios o sugerencias. Finalmente, agradezco por su apoyo incondicional durante el desarrollo de esta investigación.

Atentamente,

Esteban Alfredo Zúñiga Robalino

Estudiante de Ingeniería en Administración de Agronegocios

Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano

Anexo D

Carta de aceptación del protocolo familiar por parte de los propietarios de la Granja Avícola Divino Niño



Cruce vía Cotacó – Huambaló

Peñe

Tungurahua

Ecuador

alfredozuniga57@hotmail.com

098 661 0228

GRANJA AVÍCOLA "DIVINO NIÑO"

Huambalito, 19 de marzo del 2025

Estimado Esteban Alfredo Zúñiga Robalino

De mis consideraciones.

Reciba un cordial saludo de parte de la gerencia y del equipo de trabajo de la Granja Avícola "Divino Niño". Por medio del presente documento queremos agradecer por la entrega formal del documento titulado "Protocolo de Sucesión Familiar para la Granja Avícola "Divino Niño", elaborado como resultado de su Proyecto Especial de Graduación en la Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano.

Posterior a una revisión detallada del documento junto con los miembros de la familia Zúñiga – Robalino, confirmamos su aceptación, reconociendo que este documento es una herramienta muy valiosa para la continuidad de nuestra empresa familiar a largo plazo. Así mismo, nos comprometemos a empezar la implementación del protocolo en base a lo estipulado en el documento y junto con todos los miembros del grupo familiar.

Aprovechamos para agradecer su compromiso con el desarrollo del protocolo, el cual representa una herramienta importante para fortalecer el legado de nuestra familia y de nuestra empresa.

Atentamente,

Alfredo Esdrúbal Zúñiga Villacrés

Gerente General

Granja Avícola "Divino Niño"

Teresa de las Mercedes Robalino Morales

Subgerente General

Granja Avícola "Divino Niño"

Anexo E

Entrevista para el propietario de la Granja Avícola "Divino Niño"

A. Generalidades:

1. ¿Cuál es la visión que tiene de la compañía (Granja Avícola "Divino Niño") en el largo plazo?

A largo plazo, la idea es que con la ayuda de mis hijos se pueda ir agrandando la avícola, para que sea más amplia, para que llegue a ser un referente en la provincia de Tungurahua, ya que esta es la provincia que más huevos produce a nivel nacional.

2. ¿Depende la empresa en su totalidad de una sola persona?

Depende de mi persona como propietario de la empresa, también de mi esposa con quien tomamos las decisiones y a nivel técnico también son parte los trabajadores quienes realizan sus actividades durante el día, pero administrativamente hablando si depende de mi persona.

3. ¿Quién toma la decisión e iniciativa de llevar a cabo este proceso? (proceso de sucesión)

La decisión fue tomada por mi persona y mi esposa como propietarios, también por mis dos hijos quienes han realizado y realizan sus estudios en Zamorano.

4. ¿Cómo definiría liderazgo y cómo considera que usted la aplica en su avícola?

El liderazgo es la capacidad que tiene una persona para manejar a su personal, y nosotros, yo en lo personal trabajo haciendo las cosas con la gente para poder hacer que ellos aprendan y puedan hacer las cosas. Siempre trato de estar presente en las actividades para que ellos aprendan haciendo, siempre dando el ejemplo de lo que he aprendido anteriormente.

5. ¿Cómo repercute su estilo de liderazgo en sus trabajadores?

Siempre estoy con los trabajadores enseñándoles lo que tiene que hacer, a ellos también les gusta que yo esté presente en las labores diarias porque de esta manera se pueden ir viendo las cosas que hay que hacer, qué se puede mejorar, y siempre el hecho de que esté presente hace que aumente el compromiso de los trabajadores para hacer las cosas que tienen encargadas.

6. ¿Cree que el tipo de liderazgo ejercido actualmente en la organización es el ideal para los objetivos de la empresa?

Considero que el estilo de liderazgo actual es bueno, porque se está cumpliendo con los objetivos que tenemos trazados, pero siempre la idea es ir mejorando, ir utilizando la tecnología, y muchas cosas que han variado con el paso de los años, entonces nuestra idea es ir avanzando en todos los sentidos e ir manejando con los trabajadores las nuevas ideas.

B. Definir los roles y responsabilidades en el proceso

Los responsables van a ser los propietarios del negocio (gerente y subgerente).

C. Definir claramente las habilidades requeridas del futuro líder para que la empresa alcance el éxito.

1. Basándose en la realidad de la producción avícola en Ecuador, ¿qué habilidades considera esenciales para manejar la Granja Avícola "Divino Niño"?, y ¿piensa que estas habilidades requeridas pueden cambiar con el paso del tiempo?

Debido a que el negocio de la avicultura es inestable tanto en precios de materia prima, como del producto final que son los huevos, y esto hace que se dependa de la oferta y la demanda, yo pienso que a futuro se necesitaran habilidades tecnológicas, porque se deberán utilizar medios tecnológicos para ir avanzando de acuerdo con la actualidad. También considero que las habilidades necesarias puedan ir cambiando ya que, por la tecnología, todas las cosas van mejorando y cambiando para ser mejores.

2. ¿Qué competencias técnicas debería tener el futuro sucesor para llevar a la empresa al éxito?

Yo pienso que el futuro sucesor que vaya a manejar la avícola debe tener un conocimiento técnico completo desde el momento que se recibe la pollito bebé, debe conocer todo el calendario de vacunación que se debe realizar, y debe tener la capacidad de ir haciendo cambios para mejorar de

acuerdo a la actualización de la información que vaya apareciendo, en lo referente a la formulación del alimento, siempre hay cosas que hay que cambiar porque van mejorando, entonces debería tener un conocimiento bien amplio en todo lo relacionado al proceso de levante de la pollita y durante el proceso de producción de huevos.

3. ¿Dentro de las actividades que se deben desarrollar dentro de la empresa, de qué roles y responsabilidades clave estará encargado su sucesor?

El sucesor en este caso estaría encargado de la supervisión en su totalidad del proceso de levante y postura de las aves, durante el levante, revisando que las aves estén sanas, porque eso es algo que se nota a simple vista, y en sí durante todas las fases de las aves. Entonces ese es un manejo que hay que estar muy atento, hay que tener mucha visión para poder controlar y ver que las aves estén con un buen estado de salud.

En sí, el sucesor debería estar encargado de todas las fases de producción, mediante un control estricto y diario para verificar el estado de salud de las aves y la calidad de los huevos.

4. ¿Qué grado de formación académica considera que debería tener su sucesor?

Debido a que yo solamente tengo conocimientos en base a la técnica y a la práctica, yo pienso que el sucesor debería tener una carrera universitaria que esté relacionada a la producción avícola, y en lo posible relacionado con todo lo que tiene que ver con la administración de granjas avícolas, para que pueda ir aplicando todas las nuevas técnicas que van apareciendo.

Sería bueno que el sucesor se mantenga siempre a la vanguardia ya que hoy en día con la tecnología todo es posible, no es como antes que se debía buscar en libros para saber qué hacer, ahora toda la información está al alcance de los técnicos y de las personas que necesitan la información con el uso de la tecnología.

5. ¿Qué valores y cualidades personales considera indispensables para designar al sucesor?

Yo pienso que la persona debe ser: honesta, resiliente, una persona, trabajadora a tiempo completo, dispuesto a dar más de lo que se le exige, también debe ser una persona respetuosa y

educada, ya que siempre, dentro de la avicultura, se tiene relación con otros avicultores, de toda la zona, y siempre tenemos visitas de técnicos que ofrecen servicios y productos como vacunas y vitaminas, entre otras, entonces necesitamos que sea una persona muy educada y conocedora del asunto.

6. ¿Qué características quisieran mantener de la empresa y sus líderes?

Me gustaría que se mantenga un buen ambiente laboral, ya que, así se puede comunicar con el personal de una manera eficiente, para lograr cumplir con todas las actividades diarias. También me gustaría que el sucesor debe estar dispuesto involucrarse como lo hago yo en la actualidad, es decir controlar las pollitas desde muy temprano hasta el atardecer, para tener éxito en el levante.

7. ¿Cuál característica es la más representativa que debe de tener un líder para continuar con el legado familiar de la empresa?

Queremos que sea una persona muy responsable muy trabajadora, ya que, cuando nosotros iniciamos yo también fui trabajador inclusive en otra empresa, y de ahí con las personas que son exigentes aprendí a ser responsable en las en todas las situaciones.

Y queremos que también sea una persona muy respetuosa, para que nuestra empresa se vaya superando, vaya mejorando y poder seguir creciendo en el futuro.

D. Identificar a los potenciales sucesores.

1. ¿Se han identificado ya a los posibles sucesores para la granja?

Tengo 2 hijos zamoranos, una graduada en el año 22 y otro que va a graduarse en el año 25. Yo pienso que de los 2, uno debe ser el sucesor ya que tienen los conocimientos de lo que es el asunto agropecuario tanto productivo como administrativo.

2. ¿Quiénes son las personas que pudieran aportar liderazgo al negocio?

De mis cuatro hijos que tengo 2 han estudiado otras carreras profesionales sin relación con la avicultura, pero mis 2 hijos que son estudiados en zamorano considero que pueden ser los encargados

porque ellos tienen conocimientos agropecuarios y ellos le pueden dar ese liderazgo que es lo que se busca en empresa.

3. ¿Se requiere tiempo y es necesario establecer un plan de desarrollo profesional? (para los posibles sucesores).

Sí, yo considero que es muy importante el desarrollo profesional, ya que, nosotros hemos comenzado en la avicultura hace varios años atrás, cuando no se utilizaba muchos componentes, pero ahora debe estar actualizado, entonces mis hijos yo pienso que han dado el primer paso al adquirir conocimientos en la universidad lo cual en la actualidad es necesario, inclusive estudiar una maestría o algo más relacionado a la agricultura puede ser muy bueno para poder estar actualizado y para poder ser competitivos dentro de la rama de la avicultura.

4. ¿Cómo podría usted determinar que un miembro de su círculo familiar está listo incorporarse activamente dentro de la empresa familiar?

Debería haber terminado ya los estudios universitarios o un posgrado en caso de ser necesario y debería tener las ganas de trabajar, mostrando que está listo y dispuesto a trabajar a tiempo completo. Es importante que demuestre interés hacia las actividades que se realizan y que demuestre que le gustan las cosas que se hacen dentro de la granja.

5. ¿Cómo se puede evitar favoritismo en el proceso de identificación de los posibles sucesores?

Para la toma de esta decisión voy a dejar a un lado el sentimiento paterno y me voy a fijar más en las características que demuestra cada uno y me voy a fijar en las características que tienen dentro de lo que vendrían a ser las actividades de la producción avícola y también algo importante a resaltar es que voy a identificar las ganas y las actitudes que ellos me demuestran día a día.

6. ¿Se ha considerado buscar candidatos externos al entorno familiar para ser parte del proceso de sucesión?, ¿por qué?

La verdad que no hemos considerado poner personal externo fuera del círculo familiar ya que nuestra granja todavía es pequeña y queremos más bien que uno de mis hijos trabaje y tome a cargo el negocio, porque estamos todavía en una primera generación y queremos que se pueda seguir adelante mejorando las cosas y en ese caso está descartado buscar persona de fuera de la familia.

E. Llevar a cabo un análisis objetivo de las fortalezas y oportunidades de cada posible sucesor

1. ¿El candidato a sucesor posee las habilidades y conocimiento necesarios para la gestión parcial o total del negocio?

Sí, yo pienso que están preparados porque el hecho de haber estudiado en la universidad una carrera agropecuaria donde se adquiere conocimientos de la avicultura, yo pienso que esto hace que estén preparadas, ahora, en cuanto a las habilidades yo pienso de que en los tiempos libres como también ayudan aquí en la granja entonces considero que sí están preparados para asumir responsabilidades al menos parcialmente y después con un poco más de práctica y conocimiento pueden asumiría la responsabilidad en su totalidad.

2. ¿Cómo se va a desarrollar el proceso de identificación de fortalezas y oportunidades de mejora de cada potencial sucesor?

Cómo mencionamos en la pregunta anterior y como mis hijos en sus tiempos libres como en sus vacaciones ya se involucran al trabajo dentro de la granja entonces ahí es donde yo identifico y observo las habilidades que tiene cada uno, como van adquiriendo algunos conocimientos y además de eso tenemos un médico veterinario que también nos ayuda en el control de la granja, él participaría ayudando a calificar el desempeño de los posibles sucesores y sugiriendo las cosas en las que se pueden ir mejorando de acuerdo a su experiencia porque por ejemplo en el asunto de vacunas hay que tener mucha práctica y ellos como recién están comenzando habría que hacer un trabajo más seguido.

3. Para este análisis, ¿se buscará ayuda externa o solo se realizará con la participación de miembros pertenecientes a la gerencia de la empresa?

En este caso, como contamos con el apoyo de un médico veterinario, a más de evaluar a los posibles sucesores entre mi esposa y mi persona de los conocimientos que tienen, nosotros hablaríamos con el médico veterinario para que él nos ayude haciendo una evaluación para ver en qué situaciones hay que mejorar y para que puedan recibir unas charlas, creando espacios donde puedan compartir con el médico veterinario y ahí darnos cuenta en que habría que mejorar.

F. Fortalecer las áreas de oportunidad que impliquen una desventaja para la empresa en el futuro

1. ¿Qué áreas requieren continuidad y desarrollo?

Bueno en la actualidad por ejemplo necesitamos básicamente tener mucha continuidad en el asunto de la bioseguridad eso es lo básico en la actualidad, ya que debido a las enfermedades que se transmiten, como es el caso último de la gripe aviar la cual terminó con muchas granjas aquí en la provincia de Tungurahua mismo entonces la bioseguridad es muy importante dentro del asunto de la avicultura y es algo que se debe mantener hoy desarrollándose y se debe aplicar las nuevas metodologías o las nuevas cosas que se están haciendo.

Y también es importante estar al día en mirar cómo se está desarrollando la avicultura en la actualidad, ya que hay muchos cambios en genética y muchos otros asuntos, entonces debemos estar atentos a todos esos cambios que se realizan.

2. ¿Cómo se abordarán las oportunidades de mejorar ciertas habilidades que no son manejadas completamente por el candidato?

Bien, en este punto prácticamente tendríamos que hablar con el médico veterinario para que nos ayude, ya que como mis hijos tienen conocimientos teóricos y en asunto de calendario de vacunación prácticamente desde el día 8 hasta la semana 16 hay que cumplir un calendario de

vacunación y eso prácticamente es muy importante hacer en la práctica, entonces en nuestro caso por ejemplo, yo soy el que hago la vacunación con pistola que así es como llamamos y otro es el tipo de vacunación de vacunas vivas al ojo entonces para eso hay que tener mucha práctica porque en este asunto de vacunas el manejo y el proceso de vacunación es importantísimo y eso solo se puede aprender haciendo.

3. ¿Qué rol desempeñarán los miembros actuales de la empresa para apoyar en este proceso y ayudar al sucesor a mejorar?

Bueno, yo como propietario de la empresa Avícola "Divino Niño", voy a ser el encargado de enseñar, de instruir y controlar que se haga las cosas bien, porque como mencionamos anteriormente en el manejo de vacunación en el levante de pollita es muy importantísimo manejar con cadena de frío, y tomar todas las precauciones, entonces yo en este caso y a veces con el médico veterinario haremos una vigilancia y la enseñanza para que ellos lleguen a ser buenos en la práctica, en el manejo y en todo lo que es el levante de la pollita.

Ya que del levante de la pollita se depende prácticamente a futuro para que sea una buena ponedora en la temporada de postura.

4. ¿Cómo se controlará este proceso para verificar que existan avances?

Bueno, en este caso, yo como soy la persona que tengo conocimiento por la experiencia que tengo siempre voy a estar vigilando que se cumpla todo el proceso normal hablando de vacunación, igual en por ejemplo en asunto de alimentación es igual el mismo proceso que hay que estar pendiente, pero en el asunto de las vacunas más todavía porque no puede haber equivocación ya que por poner un ejemplo, si es que vacunando 5000 pollitas no se han utilizado 5000 dosis quiere decir que no están vacunadas todas las pollas y eso genera el peligro de que haya un rebrote de la enfermedad que estamos vacunando, entonces yo siempre voy a estar hasta que ellos aprendan vigilando prácticamente permanentemente.

5. ¿Cuánto tiempo considera que le puede tomar al candidato para mejorar en estas áreas?

Un lote de aves prácticamente desde el desde el día de llegada hasta cuando sale aproximadamente son 2 años, entonces yo pienso que en un lote dependiendo de las actividades, por qué, una cosa es vacunar al ojo, otro manejo se hace cuando es la vacuna al ala y otro cuando es la inyección a la cabeza, pero como son algunas dosis hablaríamos de una o de 2 dosis entonces en un lote qué decimos que dura casi 2 años y de acuerdo al calendario de vacunación yo pienso que en un lote ya pueden aprender y de ahí en los siguientes lotes ya tienen que seguir practicando y pueden llegar a ser buenos en el manejo de vacunas e igual en cuidado y alimentación.

G. Establecer el período de implementación del plan de sucesión.

1. ¿En qué momento considera adecuado empezar con la implementación del plan de sucesión?

Yo pienso que a partir del año 2025 que mi hijo termine ya la universidad y mis 2 hijos estén ya graduados estaríamos en el tiempo de empezar el proceso pero en caso de que uno de mis hijos decida tal vez hace un estudios superiores como una maestría esperaríamos que termine ese estudio y ahí comenzaremos el proceso, porque todavía yo gerente que soy estoy en la capacidad de seguir administrando el negocio y entonces esperaríamos que mis hijos tengan terminado sus estudios y ahí prácticamente empezaríamos el proceso de sucesión.

2. ¿Cuánto tiempo considera que debe durar el proceso de implementación del plan de sucesión? – Expertos recomiendan entre 5 y 10 años, pero no está definido

Yo pienso que sí. Hablábamos anteriormente de que en el levante de un lote se demora 2 años, entonces para que tengan el completo conocimiento de lo que es manejo de alimentación y vacunas y todo el proceso en sí, yo pienso que uno de mis hijos estaría con los plenos conocimientos o los 2 en este caso si quiera en 6 años hablamos del levante prácticamente de 3 lotes. Yo pienso que en ese tiempo ellos estarían bajo mi vigilancia y yo pienso que en los 6 años de ellos estarían ya con todos los conocimientos para administrar ya la granja en su totalidad.

3. ¿Cómo y quiénes estarán encargados de controlar el cumplimiento de la implementación del plan en el tiempo adecuado?

En este caso vamos a ser los responsables yo como gerente, mi esposa también porque ella ayuda en la vigilancia de los trabajadores y conjuntamente con el médico veterinario que siempre está pendiente de todos los asuntos en cuanto a alimentación a vacunas y todo el manejo de en sí de la avícola ,entonces nosotros vamos a estar pendientes y vigilando permanentemente que las cosas se vayan realizando bien y monitoreando porque en definitiva las aves mismas son las que avisan cuando las cosas se hacen mal, entonces es importante estar siempre vigilando a las aves en este caso.

4. ¿Está de acuerdo que el plan de sucesión se revise y ajuste en caso de ser necesario?, ¿cada cuanto piensa usted que se debería hacer esto?

Sí, en este caso sí estamos de acuerdo que haya un reajuste de acuerdo con las condiciones y al tiempo porque puede darse la situación de que uno de mis hijos decida estudiar en el extranjero y siempre va a haber algo que hacer algunas mejoras y algún reajuste, entonces pienso que sí sería necesario hacer ese ajuste, también estamos dispuestos y abiertos al cambio obligadamente porque en el asunto de la avicultura lo que es la biología siempre hay cambios y mejoras.

Los cambios solamente se harían en caso de ser necesario, no podemos poner tiempo sino prácticamente si es que es necesario haríamos algún reajuste algún cambio y de ahí si no es necesario no lo haríamos.

H. Elaborar planes de compensaciones y prestaciones especiales para retirados.

1. Considerando que los miembros familiares retirados de la empresa reciben parte de los dividendos, ¿qué tan relevante considera que es un plan de compensación para los miembros familiares retirados?

Pienso que no es necesario que los miembros familiares de nuestra empresa reciban compensaciones ya que nosotros seguimos siendo los dueños de la empresa y más bien puede

convertirse esa compensación como una carga financiera y podría a futuro producir una descapitalización a nuestra empresa.

2. ¿De qué beneficios o compensaciones considera que deberían gozar los retirados de la empresa?

Hoy de yo pienso que deberían participar activamente en la toma de decisiones de la empresa, porque eso permite que no haya carga financiera y ellos pueden seguir aportando con los conocimientos que tienen sobre el rubro.

3. Desde su perspectiva, ¿cómo se puede compensar a los retirados al mismo tiempo que se mantiene la estabilidad financiera de la empresa?

Definitivamente los miembros retirados van a seguir participando como asesores en la empresa y queda claro que no habrá compensaciones económicas para no afectar la economía de la empresa.

4. ¿Considera factible el hecho de que los miembros familiares retirados participen como asesores o consultores para contribuir al crecimiento de la empresa?, ¿piensa que deberían recibir una compensación extra por este rol?

Sí consideramos que los miembros retirados van a seguir participando como asesores y consultores para contribuir al crecimiento de la empresa, pero queda claro de que no habrá compensación extra en cuanto a lo económico

I. Preparar la salida del retirado y la integración del sucesor a la empresa

1. ¿Qué preparación requiere el retirado?

Habría que preparar en el asunto de la tecnología, para poder actualizar en los conocimientos estar al día en los avances de la información en la avicultura porque mis habilidades en la tecnología no son muy buenas, entonces tendré que prepararme bastante en este tema para poder tener acceso

a la información y así contribuir en la toma de decisiones y hacer una vigilancia a ver cómo sigue la empresa.

2. ¿El proceso de transición se realizará de forma gradual o de forma inmediata?, ¿Por qué?

Debe ser un proceso gradual, como se habló anteriormente más o menos desde el levante hasta la finalización por lo menos de 3 lotes eso va a llevar un tiempo de 5 a 6 años, ya que así el sucesor va a ir adquiriendo experiencia desde el inicio de la recepción de la pollita, entonces ahí tocará uno o en este caso mi persona hacer toda la vigilancia e ir enseñando y haciendo ver al sucesor todo el proceso que hay que hacer desde levante la pollita hasta la salida de la gallina en el descarte.

3. ¿Qué funciones desempeñará usted durante el proceso de transición y una vez que este finalice?

Durante el proceso de transición prácticamente como mencionábamos anteriormente, tengo que hacer todo el proceso de enseñanza desde la recepción de la pollita, todo el proceso de vacunación, el proceso de nutrición y luego de esto que va a durar unos 5 años. Luego de esto seguiré siendo como consultor y quien vigila que todo el proceso siga adelante de acuerdo con lo establecido.

4. ¿Cómo se comunicará al personal de la empresa que este proceso se va a llevar a cabo?

Deberíamos realizar una reunión del grupo familiar conjuntamente con todos los trabajadores de la granja para comunicar de todo el proceso que se va a realizar y el tiempo prácticamente que hablamos de 5 a 6 años, entonces es importante que los trabajadores también vayan sabiendo y conociendo que quién va a tomar las nuevas decisiones es el sucesor, pero siempre yo como propietario estaré pendiente para ir ayudando en la toma de decisiones y haciendo entender al grupo familiar y a las personas que trabajan de este proceso que hemos decidido y está en marcha.

5. ¿Cómo participará el sucesor en las actividades durante el proceso de integración?

El sucesor debe estar a tiempo completo al cien por cien, porque debe tener conocimiento de todas las actividades que se realizan, tanto en la granja de levante de pollita, como en producción así que el trabajo del sucesor debe estar he completamente igual que yo que soy el propietario, para ir

enseñando todas las actividades y poder como yo con la experiencia que tengo y mi esposa e ir enseñando todo paso a paso como debe realizar el trabajo.

J. Llevar a cabo una valuación de la empresa

Bienes:

- Terreno: 40 000m² – dividido en dos avícolas.
 - o Avícola 1: 5000 m²
 - o Avícola 2: 35 000 m²
- Planta procesadora de alimento balanceado
- Galpones: 13
- Capacidad:
 - o Avícola 1: 25 000 aves
 - o Avícola 2: 15 000 aves
- Bodegas de almacenamiento de materia prima y huevos: 2

K. Formalizar los documentos legales necesarios.

1. ¿Qué tan relevante considera contar con un plan de sucesión respaldado por legalmente?

Sí, queremos que el proceso sea legal ya que queremos evitar que se dé algún inconveniente dentro del grupo familiar, entonces haciendo legalmente y siempre con la vigilancia de mi persona yo pienso que el proceso va a ser ordenado y así evitaremos inconvenientes en la familia, porque de no ser así de no ser legal, de no ser ordenado, correríamos el peligro de que después de esta generación a lo mejor desaparezca la empresa, entonces sí queremos que sea legalmente y ordenado.

2. En caso de que la respuesta de la pregunta anterior sea positiva. ¿Se buscará ayuda externa para llevar a cabo este proceso?

Sí, queremos que sea respaldado por un profesional, para que sea el proceso ordenado y no tener inconvenientes, en este caso, obligadamente debería ser con un abogado para hacer incluso de acuerdo con la ley y después no tener malentendidos entre el grupo familiar.

L. Desarrollar un plan de contingencia.

1. En caso de que el sucesor designado no esté listo para asumir los roles respectivos, ¿qué medidas se van a tomar dentro de la empresa?

En caso de que el sucesor uno que está nombrado, no pueda continuar por algún por motivo de estudio o por alguna enfermedad, como tenemos otro candidato que también cumple las características, ya que tiene una carrera universitaria relacionada a la producción agropecuaria y entendido en avicultura, deberíamos trabajar con la otra persona para que pueda reemplazar en este caso al sucesor uno que ha estado prácticamente iniciando las actividades.

2. ¿Cómo se podría actuar si usted debe salir de manera inesperada de la empresa o si sufre de una incapacidad?

En caso de una emergencia en la que tendría que yo salir como menciona la pregunta, yo pienso que mi esposa está en capacidad de asumir y tomar el mando de la empresa y yo pienso que deberíamos ahí comenzar de inmediato con el nuevo sucesor para que vaya aprendiendo, haciendo todo el trámite diríamos que está planificado, todo el proceso, entonces mi esposa sí está en capacidad de impartir las instrucciones porque tiene bastante conocimiento y yo también o sea debería actuar no sé, tal vez vigilando en lo que se puede para para continuar con la transición que no estaba programado pero que habría que hacer de inmediato.

3. ¿Qué acciones se van a tomar en caso de que el personal no se acople a su sucesor?

En caso de que se diera lo que indica la pregunta, deberíamos hacer una reunión, ver cuál es la falla, analizar si es falla del nuevo sucesor habría que invertir haciendo un curso en manejo de personal para que haya un ambiente de trabajo de amistad y habría aquí de igual manera hacer la

reunión con los trabajadores y hacerles entender que fue necesario esa transición entonces habría que llegar a un acuerdo y seguir adelante en la empresa.

4. ¿Existe un sucesor alternativo que pueda integrarse a la empresa en caso de ser requerido?

Sí, porque como indicamos desde el inicio, tenemos 2 candidatos que tienen conocimientos en cuanto a la agropecuaria y en caso de ser necesario si no está dispuesto el uno, podría actuar la otra persona.

5. En caso de altercados o desacuerdos dentro del entorno familiar debido a la implementación del plan de sucesión, ¿qué medidas se pueden tomar para no afectar a la empresa?

En caso de desacuerdos del grupo familiar, habría que hacer una reunión, para tratar, a ver si se llega a un punto de equilibrio o un punto de entendimiento para limar las perezas diríamos y tratar de llegar a un acuerdo si no hay acuerdo, como hay un respaldo legal, entonces actuaríamos de acuerdo con esa normativa diríamos y aplicaríamos ahí lo que dice prácticamente la ley.

6. En caso de que en círculo familiar aumente, y haya intenciones de involucrarse en las actividades de la empresa ¿qué medidas se tomarán para no tener problemas con los nuevos miembros de la familia y cómo se garantizará que se respete los roles designados en el plan de sucesión?

La intención de nuestro grupo familiar es que se mantenga dentro del grupo familiar la empresa, entonces| nosotros queremos no tener inconveniente involucrando a gente externa entonces nuestra idea es prácticamente mantener en el grupo familiar que es de nuestros cuatro hijos que tenemos y en caso de que se dé algo algún inconveniente, nosotros actuaremos de acuerdo con lo que tenemos en el documento de respaldo de la transición que estamos realizando, actuando de acuerdo a lo que está establecido en el proceso para no involucrar a una persona externa al núcleo familiar qué puede llevar a una disputa dentro del entorno familiar que puede terminar incluso en la disolución de la empresa por no llevar a cabo el proceso de sucesión como se tenía planificado.

7. ¿Qué otros factores consideran que se deben considerar en el plan de contingencia y cómo los abordaría?

Bueno, en esta pregunta consideraremos que, si llega a existir un conflicto grave familiar, buscaremos a una persona entendida en esta materia para que haga entender a los involucrados y tratar de llegar a un acuerdo o apaciguar a las personas llegando a un acuerdo, de acuerdo con lo establecido en la normativa y en el documento que estamos elaborando.

Otro factor que podríamos considerar es un impacto financiero, pero para dar solución en este caso, trataríamos de vender diríamos alguna propiedad del de grupo familiar para no descapitalizar a lo que es la empresa avícola, entonces esa sería una solución que se tiene pensada.

M. Roles de los demás miembros familiares.

1. ¿Qué intenciones tienen actualmente los miembros familiares que no han sido considerados como posibles sucesores en relación con participar dentro de la empresa?, ¿tiene alguna la intención de ejercer un rol activo?

Bueno, en este caso, como son cuatro hijos, dos tienen conocimientos agropecuarios y mis otros dos hijos no tienen ese conocimiento no pueden participar en este caso como sucesor, pero podrían participar en toma de decisiones cómo puede ser en caso de compra o venta de algún bien o para hacer alguna inversión, en eso podrían estar ellos tomados en cuenta para que opinen porque son miembros del grupo familiar.

2. ¿Bajo qué parámetros se determinará si alguno de estos miembros puede ejercer una posición de liderazgo dentro de la empresa si tiene intenciones de hacerlo?

En este caso nosotros haríamos respetar lo que desde el principio hemos hablado, que para formar parte y querer tener un liderazgo en la empresa, respetaríamos de que se debe tener conocimientos técnicos para manejar, ya que en avicultura hay que manejar muchos biológicos, hay que saber de nutrición y en este caso, o sea debe estar preparado, debe tener conocimiento, debe

haberse preparado en alguna rama afín a la avicultura, entonces, lamentablemente no podría ejercer ni tener liderazgo en nuestra empresa si no están preparadas.

3. ¿Cómo se manejarán las situaciones en las que los miembros que no son parte de la empresa estén en desacuerdo con la gestión realizada por los miembros que si lo son?

En caso de que los 2 miembros que no están dentro del directorio diríamos y estén en desacuerdo, tomaríamos muy en cuenta las opiniones, siempre y cuando no sean en asuntos técnicos, lo que sí podríamos tomar en cuenta es en asuntos financieros, como puede ser compra de algún bien o venta de algún bien y luego se haría alguna reunión con todos los miembros para llegar a un acuerdo y llegar a un punto intermedio para poder seguir actuando, y si fuese necesario buscaríamos un profesional como un abogado para que nos guíe en asuntos de finanzas y en el punto que haya desacuerdo.

4. ¿Cómo van a participar los miembros que no forman parte directamente de la empresa cuando haya que tomar una decisión importante?

En este caso, sí entraríamos a una reunión y aceptaríamos la opinión para ponernos de acuerdo en con todo el grupo en alguna decisión importante, como puede ser alguna inversión, algún crédito para la empresa, entonces justamente para que todos sepan cómo se está manejando la empresa cómo se está llevando a cabo, entonces en ese caso sí sería tomado en cuenta las opiniones de mis otras dos hijas porque a lo mejor tengan una buena intención, y una buena perspectiva, entonces en esos casos sí haríamos la reunión y aceptaríamos las opiniones.

5. ¿Cómo se garantizará que todos los miembros familiares tengan una participación justa dentro de la empresa independientemente de los roles que desempeñen dentro a fuera de la misma?

Para este asunto se realizaría reuniones en donde los todas las personas tendrán la oportunidad de participar en asuntos importantes. Como ya hemos explicado anteriormente, en asuntos técnicos solamente estarían los 2 técnicos más mi persona que tenemos más conocimiento en lo que es el asunto avicultura, pero si es que hay que tomar decisiones, serán tomadas muy en

cuenta las opiniones de los miembros que no están involucrados en el asunto técnico, con eso haríamos que la participación sea justa para todos los miembros de la familia.

6. ¿Qué acciones se llevarán a cabo para asegurar una comunicación exitosa entre todos los miembros familiares sobre temas relacionados con la gestión de la empresa?

Para esto se haría reuniones periódicas del grupo, donde todos van a tener acceso a la información y donde todos puedan opinar más que todo en asunto financiero por ejemplo, recibirían información transparente para que tengan conocimiento de cómo se maneja la empresa ya con todos los asuntos financieros relacionados a la empresa en cuanto a ventas, en cuanto a manejo si hay algún problema, inclusive puede un problema fitosanitario y de eso debe estar conscientes todo el grupo, así que ese es la finalidad de las reuniones.

N. Preguntas de cierre.

1. ¿Qué costos implica el proceso de sucesión?

En cuanto a costos, pensamos que sí debería haber costos en este asunto, para la preparación del nuevo sucesor. Puede ser que tendría que recibir cursos, capacitaciones, asistir a algunas ferias de avicultura, en sí, todo lo referente al desarrollo de conocimiento técnico. También puede ser que nos tocaría contratar personas externas como abogados o consultores para la legalización de documentos y otros asuntos.

2. ¿Qué cosas podrían cambiar en los próximos diez años?

Bueno, en este punto, de aquí a 10 años esperaríamos que todo el proceso de sucesión haya llegado a un feliz término. Sería bueno tener reunida a toda la familia, que todos se encuentren conformes y que el nuevo sucesor ya tenga todo el conocimiento en cuanto a asuntos técnicos, en cuanto a asuntos financieros y que todo, si Dios quiere que toda la familia se encuentre reunida

conforme con todo el proceso y ojalá se pueda aplicar asuntos técnicos dentro de la granja y que ojalá pueda aumentarse el número de aves. Esas expectativas tenemos de aquí hace de aquí para 10 años.

3. En el siguiente proceso de sucesión, ¿Qué le gustaría ver en el futuro como legado familiar?

Me gustaría que de aquí el grupo familiar se una, en caso de que haya nuevos miembros familiares puedan ojalá estudiar algo relacionado así a la producción agropecuaria para que tenga conocimiento y logren formar parte de la empresa. Esperamos que la empresa siga adelante, que crezca que todos los miembros formen parte de ella en todos los sentidos; entonces esos son todos los deseos y ojalá, Dios quiera que se llegue a ser posible.ⁱ

ⁱⁱ Para el desarrollo del cuestionario, las preguntas: 1 y 2 del literal A, 6 del literal C, 2 del literal D, 1 del literal F y 2 del literal N fueron tomadas de Deloitte (2010b).

Las preguntas: 3 del literal D y 1 del literal E fueron tomadas de Deloitte (2010c).

Las preguntas: 5 y 6 del literal A, 7 del literal C y 3 del literal N fueron extraídas de Palafox Soto et al. (2019).

Las preguntas: 3 del literal A, 1 del literal I y 1 del literal N fueron extraídas de Deloitte (2010a).