

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



Proyecto Especial de Graduación  
**Desarrollo de un protocolo de plan de sucesión para la empresa Farvet**  
**(Farmacéutica Veterinaria)**

Estudiante

Angel Arturo Ferrufino Figueroa

Asesores

Julio Rendon, MBA

Raul Soto, PhD.

Honduras, agosto 2023

**Autoridades**

**SERGIO ANDRÉS RODRÍGUEZ ROYO**

Rector

**ANA M. MAIER ACOSTA**

Vicepresidenta y Decana Académica

**RAUL SOTO**

Director Departamento de Administración de Agronegocios

**HUGO ZAVALA MEMBREÑO**

Secretario General

## Contenido

Índice de Cuadros .....	5
Índice de Figuras .....	6
Índice de Anexos .....	7
Resumen .....	8
Abstract .....	9
Introducción .....	10
Metodología .....	12
Definir los Roles y Responsabilidades en el Proceso .....	13
Definir Claramente las Habilidades Requeridas del Futuro Líder para el Éxito de la Empresa .....	14
Identificar a los Potenciales Sucesores .....	14
Llevar a Cabo un Análisis Objetivo de las Fortalezas y Oportunidades de Cada Posible Sucesor .....	14
Fortalecer las Areas de Oportunidad que Impliquen una Desventaja para la Empresa en el Futuro ..	14
Elaboración de Planes de Compensación y Prestaciones Especiales para Retirados .....	15
Preparar la Salida del Retirado y la Integración del Sucesor a la Empresa .....	15
Llevar a Cabo una Valuación de la Empresa .....	15
Formalizar los Documentos Legales Necesarios .....	15
Desarrollar un Plan de Contingencia.....	16
Entrevistas.....	16
Proceso y la Transición del Sucesor .....	17
Sociedad de Responsabilidad Limitada .....	17
Resultados y Discusión .....	18
Roles y Responsabilidades en el Proceso.....	18
Habilidades Requeridas del Futuro Líder para que la Empresa Alcance el Éxito.....	18

Potenciales Sucesores .....	18
Análisis Objetivo de las Fortalezas y Oportunidades de Cada Posible Sucesor .....	18
Áreas de Oportunidad que Implican una Desventaja para la Empresa en el Futuro.....	19
La Gerencia Administrativa .....	19
Habilidades Gerenciales.....	20
Planes a Futuro .....	20
Periodo de Implementación del Plan de Sucesión.....	20
Planes de Compensaciones y Prestaciones Especiales para Retirados. ....	21
Salida del Retirado y la Integración del Sucesor a la Empresa.....	21
Llevar a Cabo una Valuación de la Empresa .....	21
Formalizar los Documentos Legales Necesarios .....	22
Plan de Contingencia .....	22
Protocolo de Sucesión Cronológico .....	24
Conclusiones .....	27
Recomendaciones.....	28
Referencias.....	29
Anexos.....	30

**Índice de Cuadros**

Cuadro 1 Porcentajes de Angel E. Ferrufino .....	22
Cuadro 2 Porcentajes de Claudia Figueroa .....	23
Cuadro 3 Porcentajes del Angel A. Ferrufino Jr .....	23
Cuadro 4 Porcentajes de Jose A. Ferrufino .....	23

## Índice de Figuras

Figura 1 Organigrama de Farvet. ....	12
Figura 2 Proceso de Sucesión Deloitte.....	13

**Índice de Anexos**

Anexo A Entrevistas .....30

### Resumen

El presente trabajo, brinda el desarrollo de un protocolo de plan de sucesion para la empresa Farmaceutica Veterinaria (Farvet). Con enfoque en lograr formular un plan de protocolo que permita una transicion ordenada y eficiente del liderazgo, participacion y la propiedad qu tendra la empresa en futuras generaciones, estableciendo los roles y responsabilidades que los sucesores tendran dentro de la misma y como ellos se desenvolveran dentro de la empresa con sus roles establecidos. Se destaca de la importancia y relevancia de la planificacion de la sucesion en las empresas familiares para lograr garantizar la continuidad y abordar los desafios generacionales y familiares. Este protocolo propuesto busca encontrar a los sucesores que logren profesionalizar la empresa y lograr establecer gobernanza familiar y corporativa, asegurando el continuo funcionamiento optimo y minimizando los conflictos que se logren a presentar en el futuro. Se destaca la importancia de la colaboracion y el acuerdo mutuo de cada uno de los integrantes de la familia y la organizaci3n para lograr una sucesion exitosa.

Por medio de herramientas cualitativas como son entrevistas semiestructuradas

*Palabras clave:* Empresas familiares, familia empresaria.

### **Abstract**

This research paper presents the development of a succession plan protocol for the Veterinary Pharmaceutical Company (Farvet). The focus is on formulating a comprehensive protocol that enables an orderly and efficient transition of leadership, participation, and ownership to future generations within the company. The roles and responsibilities of the successors within the organization are established, highlighting their involvement and how they will contribute to the company in their designated roles. The significance and relevance of succession planning in family businesses are emphasized to ensure continuity and address generational and family challenges. The proposed protocol aims to identify successors who will professionalize the company and establish family and corporate governance, ensuring optimal functioning while minimizing future conflicts. The collaboration and mutual agreement of all family members and stakeholders are crucial for a successful succession. Qualitative tools, such as semi-structured interviews, are employed in the research process.

*Keywords:* Family businesses, family entrepreneurship.

## Introducción

El Protocolo Familiar se concibe como una herramienta que, con el apoyo de asesoramiento profesional, guía a la familia empresaria en la creación de un documento que incluye cláusulas acordadas sobre la organización de la empresa. Este protocolo busca establecer la forma de abordar diversas variables que son fundamentales para garantizar la estabilidad y continuidad del negocio según Vallejos, M. I. y Canteros, M. A (2020)

Según Deloitte (2020) las empresas familiares se enfrentan cada vez más a situaciones complejas que afectan el destino de la misma, como así también a los familiares que se encuentran. Según el estudio elaborado por Durán Encalada y San Martín Reyna, Juan M. (2013), estadísticamente un 30% de las empresas familiares sobreviven el paso de primera a segunda generación y entre el 10 y 15% pasan a la tercera generación. Y según estadísticas por el Family Business Institute, solo el 3% a la cuarta generación Universidad de Lima (2023).

Desarrollo de un protocolo de plan de sucesión para la empresa Farmacéutica Veterinaria (Farvet), una empresa familiar fundada en el 2003 por el Ingeniero Angel Ferrufino y Claudia Figueroa, dedicada al rubro de la venta y distribución de productos veterinarios a nivel nacional dentro de Honduras. Una empresa que a través de los años su misión ha sido brindar alternativas a sus clientes de forma inmediata y con un servicio eficiente. Una empresa distinguida por la amplia cartelera de productos de alta calidad y la relación personal que se forja con sus clientes

El objetivo principal de este proyecto especial de graduación es poder formular un protocolo de sucesión dentro de la empresa familiar, ya que la misma no cuenta con uno establecido. Las empresas son organizaciones sociales complejas, ya que en ella conviven la empresa y la familia como lo dicta Diez Soto (2011) Farvet es una empresa constituida por 7 integrantes, de la cual 4 son familiares. En el círculo más intrafamiliar del Ingeniero Ferrufino cuenta con su esposa Claudia Figueroa teniendo dos hijos: Jose Ferrufino y Angel Ferrufino, ambos siendo estudiantes que con el tiempo conformaran parte de la empresa.

De acuerdo con Vizcay y Ramírez (2019) las empresas familiares logran aportar valores determinados dentro de su modelo de gestión que contribuye a generar una sociedad más justa debido a la responsabilidad que se crea con los trabajadores por estos vínculos, con el afán de la superación y de poder transmitir valores éticos de generación a generación, el autor también menciona que para poder minimizar los riesgos de la empresa y lograr que la empresa tenga una vida prolongada con respecto al tiempo y el traspasar las generaciones con la vida del fundador, existen procesos y mecanismos que se pueden definir entre los propietarios, la familia y la empresa para así poder alcanzar objetivos empresariales propuestos y poder sobrellevar las complejidades generacionales y familiares.

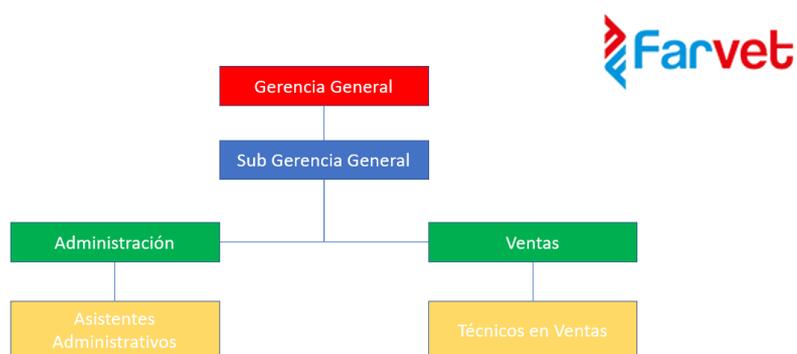
Con esto en mente se busca poder preparar y profesionalizar Farvet generando de una empresa familiar a una familia empresaria que pueda cumplir un papel fundamental dentro de la misma así profundizando y estableciendo gobernanza familiar y corporativa dentro de Farvet. Para Farvet el elaborar un protocolo de sucesión es de suma importancia para poder garantizar el funcionamiento óptimo de la empresa a medida esta sea pasada para las futuras generaciones, determinar el papel que cada uno de los integrantes tendrá durante este protocolo para fomentar la organización empresarial y corporativa sin que esta se vea perjudicada. En Farvet se buscará el poder formular un protocolo exigente con todas las necesidades que se requieren para poder llegar al mejor acuerdo con los integrantes de la empresa limitando los desacuerdos con cada uno de los partidos que se involucran en la misma. Planificando la mejor ruta posible para el futuro de la empresa y de la futura familia empresaria que se someterá a procesos de mutuo acuerdo con el fin de eficientizar los procesos que se conllevaran a un futuro.

## Metodología

El estudio fue realizado en la empresa Farvet, situada en, Zamorano, Francisco Morazán, Honduras. La empresa está dividida en tres departamentos principales como la gerencia general, gerencia administrativa y gerencia de ventas (Figura 1).

**Figura 1**

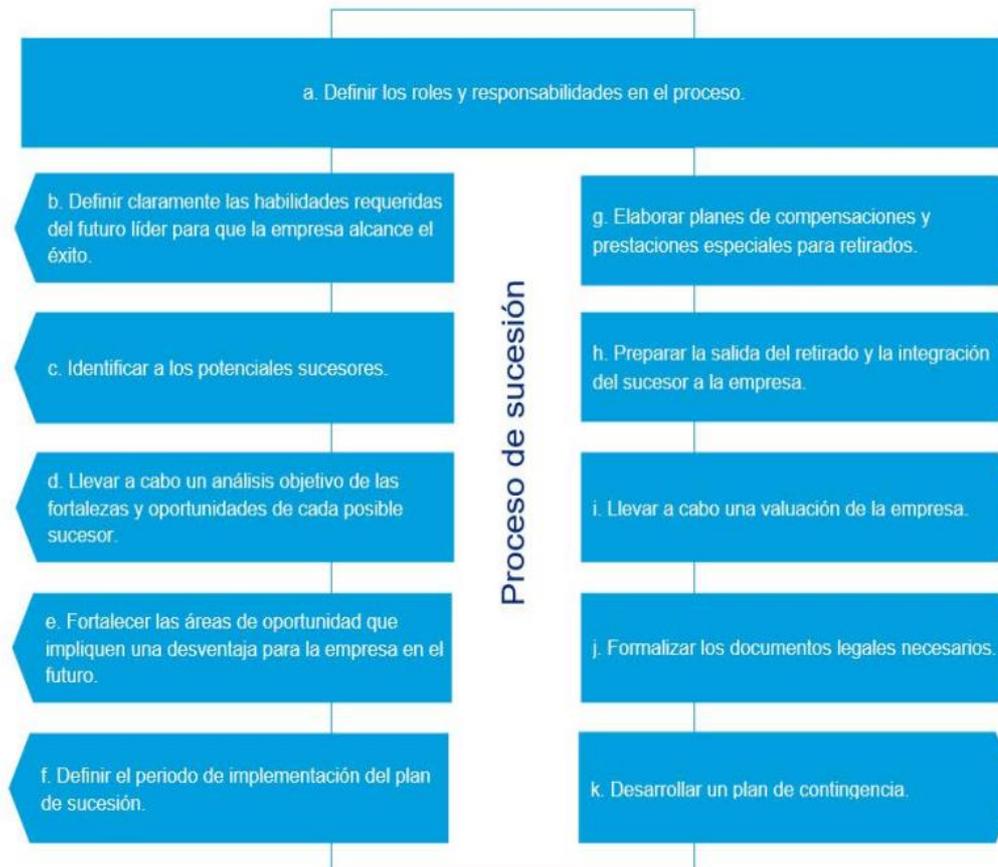
*Organigrama de Farvet.*



Utilizando paso a paso la metodología multidisciplinaria y consideraciones propuestas por Deloitte en “Acciones para una sucesión exitosa, 2010”. De la cual proveen información relevante para poder estructurar un protocolo de sucesión de manera exitosa, son once las consideraciones a tomar dentro de un proceso de sucesión (Figura 2). Con estas consideraciones tomadas en cuenta se consideraron tres pasos esenciales por seguir para poder desarrollar el protocolo de sucesión el cual se hará dentro de Farvet.

Figura 2

Proceso de Sucesión Deloitte.



Fuente: Succession Planning, Deloitte Center for Corporate Governance, Deloitte Canada, 2010.

Los puntos establecidos por Deloitte en relación con el proceso de sucesión son:

### **Definir los Roles y Responsabilidades en el Proceso**

En este punto, Deloitte destaca la importancia del papel del consejo de administración como mediador entre los accionistas y los responsables del plan de sucesión. El consejo debe aprobar y monitorear cada etapa del proceso y asegurarse de que se tomen en cuenta los intereses de todas las partes involucradas. El departamento de recursos humanos o comités relacionados son responsables del desarrollo del plan, asegurando que los perfiles de puestos estén actualizados y alineados con la estrategia de la empresa.

**Definir Claramente las Habilidades Requeridas del Futuro Líder para el Éxito de la Empresa**

Aquí, Deloitte subraya la necesidad de tener perfiles de puestos actualizados y alineados con la estrategia empresarial. Es importante definir claramente las competencias y habilidades requeridas para los futuros líderes.

**Identificar a los Potenciales Sucesores**

En este punto, Deloitte enfatiza la importancia de identificar y desarrollar a posibles candidatos para el proceso de sucesión. Se recomienda buscar tanto dentro de la empresa como en el mercado laboral externo para encontrar a los candidatos más adecuados. Si bien puede haber favoritismos, es recomendable considerar diferentes alternativas y basar la decisión en el cumplimiento del perfil requerido.

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

Una vez identificados los posibles candidatos, Deloitte sugiere realizar un análisis objetivo de sus fortalezas y áreas de oportunidad. Esto implica utilizar diferentes pruebas y evaluaciones para evaluar el liderazgo, la resolución de problemas y la toma de decisiones de cada candidato. Se recomienda que la elección sea imparcial y se fundamenten en argumentos claros y precisos, considerando el apoyo de consejeros independientes o asesores externos.

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

Para asegurar la continuidad y el éxito de la empresa, Deloitte destaca la importancia de fortalecer las áreas de oportunidad identificadas en el sucesor. Esto implica desarrollar programas de desarrollo y crecimiento profesional que les permitan adquirir los conocimientos y experiencia necesarios para enfrentar los retos del negocio. El apoyo del departamento de recursos humanos o de asesores externos es fundamental para crear y ejecutar estos programas.

**Establecer el Período de Implementación del Plan de Sucesión**

Deloitte enfatiza la importancia de adaptar el tiempo de implementación del plan a las necesidades específicas de la empresa, los sucesores y los retiros. Si bien un proceso de sucesión

puede durar entre 5 y 10 años, no existe una regla estricta. Se recomienda una planificación a mediano plazo y una revisión anual del plan para mantenerlo actualizado y adaptarlo según las circunstancias cambiantes.

### **Elaboración de Planes de Compensación y Prestaciones Especiales para Retirados**

Deloitte señala la importancia de preparar financieramente a la empresa para sustentar el retiro de directores y ejecutivos clave. Es necesario establecer planes de compensación y prestaciones especiales que equilibren la estabilidad financiera de los retirados con el bienestar de la empresa. Estos planes deben ser estructurados de manera que no impliquen gastos insostenibles para la empresa.

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

Para asegurar una transición suave, Deloitte sugiere que el retirado tenga la oportunidad de planificar su salida y prepararse emocionalmente. Se recomienda que el retirado tenga un período de tiempo para ceder el control de la operación de la empresa y, en caso de ser accionista, se evalúe la posibilidad de que asuma un nuevo rol dentro del consejo de administración. En cuanto a la integración del sucesor, es importante que esté familiarizado con sus nuevas responsabilidades antes de la transición.

### **Llevar a Cabo una Valuación de la Empresa**

Deloitte destaca la importancia de evaluar el valor actual y futuro de la empresa, especialmente para aquellas empresas cuyo objetivo sea generar valor para los accionistas. Una valuación eficiente y objetiva se logra a través de la contratación de profesionales expertos en el tema, quienes evaluarán la capacidad de la empresa para reaccionar ante eventos presentes y futuros.

### **Formalizar los Documentos Legales Necesarios**

En este punto, Deloitte resalta la importancia de documentar por escrito todos los acuerdos alcanzados en el proceso de sucesión. Esto incluye acuerdos sobre cesión, transmisión y compraventa

de acciones, compensaciones y prestaciones especiales, entre otros. Se recomienda buscar apoyo legal para asegurar la correcta formalización de los acuerdos.

### **Desarrollar un Plan de Contingencia**

Deloitte (2010) destaca la importancia de contar con un plan de contingencia que contemple diferentes escenarios y afronte eventualidades inesperadas durante el proceso de sucesión. Este plan adicional ayuda a mitigar los efectos de cambios inesperados, como la enfermedad, incapacidad o retiro anticipado de un directivo. El plan de contingencia debe ser diseñado para garantizar la continuidad del negocio y mantener la estabilidad en tiempos de cambio.

En base a estas consideraciones se estructuraron una serie de preguntas las cual serán utilizadas para entrevistar a los ejecutivos de la empresa, creando la información apta para un análisis objetivo y determinar una diagnosis de la situación actual dentro de las necesidades de la empresa en cuanto a un futuro sucesor. Esta serie de preguntas fueron elaboradas con el propósito de profundizar y poder analizar como los ejecutivos desean dar seguimiento a la empresa a corto y largo plazo. Le entrevista hecha por la estudiante Josselyn Mendoza ya que podía existir sesgo en las respuestas de parte de los ejecutivos si uno de los potenciales sucesores hiciera la entrevista.

Después de un análisis de las preguntas empieza la elaboración del plan de sucesión y redacción del protocolo familiar En este proceso se empieza a redactar el plan de sucesión con el acompañamiento de los dueños de la empresa después de haber elaborado las entrevistas y la diagnosis actual de la empresa. Para así dar fe de que lo que se redacta está autorizado por los mismo.

### **Entrevistas**

Las entrevistas se aplicaron a la gerencia general y a la subgerencia tomando en cuenta que son las únicas dos posiciones administrativas que contienen participación dentro de la sociedad de responsabilidad limitada, todas las decisiones administrativas son tomadas por ellos.

Las preguntas fueron estructuradas en dos partes importantes:

***Proceso y la Transición del Sucesor***

En esta parte se busca indagar en detalle a que es lo que los ejecutivos buscan dentro de un sucesor, la preparación y formación necesaria que el sucesor y la visión que los ejecutivos tienen en cuanto a la empresa determinando como el sucesor encajara en esta visión propuesta. Se pretende así ver también cómo será el proceso de aceptación de los empleados a estos nuevos sucesores y el papel que el sucesor tendrá que establecer para poder integrarse bien con el personal.

***Sociedad de Responsabilidad Limitada***

En esta parte indagamos como está integrada la empresa y como el sucesor se va a integrar en la sociedad, entrando en detalle al papel de los ejecutivos una vez el sucesor se integre a la empresa y a los puestos administrativos. Estableciendo el porcentaje de las participaciones de cada uno de los miembros y como los porcentajes van a variar a medida los sucesores se integran dentro de la empresa y la sociedad. Al mismo tiempo se buscó hacer un plan de contingencia y como estos porcentajes van a variar dependiendo en caso del fallecimiento o retiro de uno o de ambos de los participantes de la sociedad, así mismo tomando en cuenta que papel desenvolverán en caso de que esto suceda.

## **Resultados y Discusión**

A partir de la metodología de Deloitte y a través de las entrevistas en este plan de protocolo de sucesión se definió lo siguiente:

### **Roles y Responsabilidades en el Proceso**

El consejo de administración de Farvet aprobó y monitorea cada uno de los pasos y decisiones que se presentan a continuación en este plan de protocolo de sucesión, tomando en consideración todas las opciones y decisiones objetivamente, velando por el interés común y la continuidad de los valores y filosofía de Farvet, siempre cumpliendo con las necesidades en cuanto a la misión y visión de la empresa. Para asegurar su éxito a través de las generaciones futuras.

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

Liderazgo, capaz de fomentar motivación, crear dinamismo laboral, conocimientos administrativos y gerenciales, experiencia laboral, una formación profesional y personal siempre ligado a los valores de la empresa, un entrenamiento directo por medio de la gerencia para poder tener las competencias necesarias para el puesto.

Ser capaz de innovación, apegándose a los principios de expansión que pueda tener la empresa. Que sea capaz de tomar decisiones sin importar de las circunstancias que se presenten dentro de la empresa.

### **Potenciales Sucesores**

Se han tomado en consideración dos sucesores principales, Angel Arturo Ferrufino Figueroa y Jose Alejandro Ferrufino Figueroa ambos siendo los hijos de Angel Emigdio Ferrufino Mendoza y Claudia Alejandra Figueroa Alberty, los dueños de la empresa.

### **Análisis Objetivo de las Fortalezas y Oportunidades de Cada Posible Sucesor**

Se tomaron en consideración estos sucesores por lo siguiente:

Angel Arturo Ferrufino Figueroa: Formación educativa en agronegocios, habilidades administrativas y financieras, fortalezas en programas que puedan dar sustento al desarrollo de la

empresa. Conocimiento en la gestión de recursos humanos y la producción agrícola. Dando oportunidad de expandir el negocio administrativamente, siendo capaz de poder manejar el estado financiero de la empresa, con competencias necesarias para estudiar los mercados actuales y de que forma Farvet se puede expandir en los mismos.

Jose Alejandro Ferrufino Figueroa: Formación educativa en medicina veterinaria, con un amplio conocimiento sobre la sanidad animal, competencias necesarias para darle asesoría a los clientes y empleados con respecto a nuevos productos entrantes. Dando oportunidad de expandir el abanico de productos por medio de las necesidades que se vean reflejadas por medio de sus visitas de campo.

Ambos fueron tomados en consideración en primera instancia porque además de sus competencias, ambos han crecido con la empresa desde sus inicios. Ambos han vivido la filosofía de la empresa, así con el tiempo los valores y visión, misión de esta se ha transmitido con el tiempo. Creando competencias y apego a la empresa.

### **Áreas de Oportunidad que Implican una Desventaja para la Empresa en el Futuro**

Ninguno de los dos sucesores ha terminado sus estudios y no forman parte de la empresa, no se puede medir el rendimiento de estos para determinar las áreas de oportunidad que implican una desventaja en algún futuro, sin embargo, base a las respuestas se pudo determinar las desventajas actuales de la empresa que pueden representar un problema en el futuro, estas han sido propuestas por el Ingeniero Ferrufino en el año 2023, tales como:

#### ***La Gerencia Administrativa***

Debido al despido de la persona que ocupaba este puesto, Farvet se ha visto con la obligación de reestructurarse nuevamente con la Licenciada Claudia Figueroa tomando el puesto de gerente administrativa y subgerente a la misma vez. Nadie dentro de la empresa además de los gerentes que ha podido cumplir con las necesidades del puesto, sin embargo, se ve la necesidad de tener este soporte administrativo indefinidamente. El puesto requiere de bastante liderazgo dentro de los

empleados, generando autoridad, orden y presión cuando se trata de los gastos de cada y uno de ellos. Lo cual la persona que previamente estaba al cargo no pudo cumplir con las competencias necesarias del puesto, con la conexión de la filosofía y valores que se requieren para ser transmitidos al personal.

El sucesor en este puesto tendrá que probar que tiene las habilidades y competencias para poder cumplir con las exigencias y dificultades que afronte la empresa a futuro. Siendo un puesto que se requiere de lo anteriormente mencionado puede ser una gran desventaja para el crecimiento del sucesor y la empresa.

### ***Habilidades Gerenciales***

La gerencia no dispone de muchas de las herramientas de un administrador, muchas de las bases de las decisiones se basan por intuición y experiencia que ha sido adquirida a través de los años, por el cual se requiere dentro de la empresa el criterio de una persona que tenga las habilidades administrativas para hacer decisiones basadas por medio de la preparación profesional y el sucesor tendrá que manejar sus habilidades al potencial para la exigencia que requiere el puesto.

### ***Planes a Futuro***

Farvet tiene diversos planes a futuro, tales como el expandirse a través de Centro América y crear una empresa para procesar materias primas para la producción y exportación de sales minerales. El Ingeniero Ferrufino profundiza en la necesidad de la participación de personas con personas con las habilidades y herramientas como estudios de mercados, necesarias para poder desarrollar los proyectos. Existe la posibilidad de que el sucesor no tenga las capacidades ni competencias para poder llevar estos planes.

### **Periodo de Implementación del Plan de Sucesión**

15-20 años.

**Planes de Compensaciones y Prestaciones Especiales para Retirados.**

Ya que los gerentes actuales serian la primera generación en jubilarse, la empresa se preparará financieramente para lograr sustentar el retiro de la antigua gerencia, creando una serie de compensaciones que sean integrales y prestaciones adecuadas para los mismos. Este plan de compensación se hará a medida de cómo la empresa este administrada.

Siempre y cuando la administración establezca y aprueben lo anteriormente mencionado, buscando la estabilidad de los retirados y de la empresa al mismo tiempo. Buscando el bienestar de ambas partes.

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

El ingeniero Angel E. Ferrufino cuenta con la edad de 53 años, la Licenciada Claudia tiene la edad de 46 años, idealmente ambos se retirarán en 15 años, dentro de esos 15 años, 5 servirán de asesoría cercana para los sucesores. El ingeniero teniendo la edad de 68 años y la Licenciada una edad de 51 a la hora de su retiro de la empresa. Idealmente Angel A. Ferrufino (Hijo) tendrá el cargo de Gerente General y Jose Alejandro Ferrufino el puesto de subgerencia general, o viceversa, el puesto de la gerencia general será determinado por el constante chequeo de asesores externos que determinen que candidato es el mas viable para darle continuidad a la empresa.

Los antiguos gerentes siempre tendrán involucración dentro de la empresa solamente que, de forma retirada, involucrándose en las decisiones substanciales de la empresa y monitorización de esta, velando siempre por los intereses de esta.

Este paso se hará con bastante anticipación para que sea un proceso agradable para los sucesores tanto como para los antiguos directivos de la empresa.

**Llevar a Cabo una Valuación de la Empresa**

Este paso no tiene relevancia para la investigación debido a que Farvet es una sociedad de responsabilidad limitada y no cuenta con accionistas dentro de la misma.

### Formalizar los Documentos Legales Necesarios

Este paso no tiene relevancia durante este estudio tomando en consideración que tiene fines educativos y ninguno de los dos sucesores principales ha completado con sus estudios, para poder tomar en cuenta en formalizar los documentos legales necesarios al menos uno de los dos sucesores debe estar da alguna forma integrada a la empresa, este paso se llevara a cabo en un futuro con la asesoría legal necesaria.

### Plan de Contingencia

Como proceso estipulado por Deloitte en la estructuración del protocolo de sucesión, tiene que existir un plan de contingencia, que planifique acordemente los puestos y porcentajes de cada uno de los miembros dentro de la sociedad de responsabilidad limitada en el futuro dado que se dé un familiar cuente con cualquier tipo de imprevisto ya sea de muerte, razones personales.

Es importante contar con un plan de contingencia que considere aspectos que soporten y resuelvan aquellos acontecimientos que no se tienen contemplados en una fecha determinada y que al mismo tiempo ayuden a sobrellevar los cambios que surgirán a raíz de estos (Deloitte, 2020)

Tomando esto en cuenta se estructuro un plan de contingencia con la gerencia que dicta lo siguiente:

### Cuadro 1

#### *Porcentajes de Angel E. Ferrufino*

Persona	Fallecimiento/Retiro	Porcentaje Actual	Porcentaje Después	Cargo	Cargo Después
Angel Ferrufino	Claudia Figueroa	41%	41%	Gerente General	Gerente General
Angel Ferrufino	Angel (Jr)	41%	46%	Gerente General	Gerente General
Angel Ferrufino	Jose Ferrufino	41%	46%	Gerente General	Gerente General
Angel Ferrufino	Angel (Jr). & Jose A.	41%	51%	Gerente General	Gerente General
Angel Ferrufino	Angel (Jr). & Claudia Figueroa	41%	51%	Gerente General	Gerente General
Angel Ferrufino	Jose A. & Claudia Figuera	41%	51%	Gerente General	Gerente General

**Cuadro 2***Porcentajes de Claudia Figueroa*

Persona	Fallecimiento/Retiro	Porcentaje Actual	Porcentaje Después	Cargo	Cargo Después
Claudia Figueroa	Angel Ferrufino	39%	39%	Subgerente	Gerente General
Claudia Figueroa	Angel (Jr)	39%	44%	Subgerente	Subgerente
Claudia Figueroa	Jose Ferrufino	39%	44%	Subgerente	Subgerente
Claudia Figueroa	Angel (Jr) & Jose A.	39%	49%	Subgerente	Subgerente
Claudia Figueroa	Angel (Jr). & Angel E.	39%	51%	Subgerente	Gerente General
Claudia Figueroa	Jose A & Angel E.	39%	51%	Subgerente	Gerente General

**Cuadro 3***Porcentajes del Angel A. Ferrufino Jr*

Persona	Fallecimiento/Retiro	Porcentaje Actual	Porcentaje Después	Cargo	Cargo Después
Angel (Jr)	Angel Ferrufino	10%	31%	Gerente Administrativo	Gerente Administrativo
Angel (Jr)	Claudia Figueroa	10%	30%	Gerente Administrativo	Gerente Administrativo
Angel (Jr)	Jose Ferrufino	10%	10%	Gerente Administrativo	Gerente Administrativo
Angel (Jr)	Jose A. & Claudia Figueroa	10%	49%	Gerente Administrativo	Subgerente
Angel (Jr)	Jose A. & Angel E.	10%	49%	Gerente Administrativo	Subgerente
Angel (Jr)	Angel E. & Claudia Figueroa	10%	51%	Gerente Administrativo	Gerente General

**Cuadro 4***Porcentajes de Jose A. Ferrufino*

Persona	Fallecimiento/Retiro	Porcentaje Actual	Porcentaje Después	Cargo	Cargo Después
Jose Ferrufino	Angel Ferrufino	10%	29%	Subgerente	Gerente General
Jose Ferrufino	Claudia Figueroa	10%	29%	Gerente de ventas	Gerente de ventas
Jose Ferrufino	Angel Ferrufino (Jr)	10%	10%	Gerente de ventas	Gerente de ventas

Persona	Fallecimiento/Retiro	Porcentaje Actual	Porcentaje Después	Cargo	Cargo Después
Jose Ferrufino	Angel (Jr) & Angel E.	10%	39%	Gerente de ventas	Subgerente
Jose Ferrufino	Angel (Jr) & Claudia Figueroa	10%	49%	Gerente de ventas	Subgerente
Jose Ferrufino	Angel E. & Claudia Figueroa	10%	49%	Gerente de ventas	Subgerente

### Protocolo de Sucesión Cronológico

A partir de la información anterior se definió lo siguiente:

En lo que es del año 2023 la gerencia y subgerencia general determino que los principales sucesores considerados son Angel Arturo Ferrufino Figueroa y Jose Alejandro Ferrufino Figueroa (Hijos), que se integraran a la empresa una vez hayan finalizado su formación educativa. En cuanto al hijo mayor Angel Arturo Ferrufino Figueroa se le dará el puesto de gerencia administrativa integrándose a la empresa en el año 2024 y Jose Alejandro Ferrufino Figueroa el puesto de Gerencia de Ventas integrándose a la empresa en el 2029 ambos en su llegada a la empresa formaran parte de la sociedad de responsabilidad limitada en la cual inicialmente ambos contaran con el 10% de la participación dentro de la sociedad de responsabilidad limitada. Se tomo en consideración criterios para la selección de los sucesores, tales como la capacidad de liderazgo, la motivación y el dinamismo que generen dentro de la empresa y entre sus empleados, que tengan un amplio conocimiento sobre los valores y filosofía de la empresa, con la misión y visión de Farvet, una formación académica que se adecue convenientemente al puesto y rol que el sucesor obtenga dentro de la empresa y que los mismos estén familiarizados con el funcionamiento de la empresa y los valores de la misma en su día a día. En cuanto a las medidas de preparación que se tomaran para los sucesores para las posiciones gerenciales son: Formación continua ya sea educativa como cursos o educación continua para expandir sus conocimientos dentro de la empresa, la asesoría directa por parte del gerente general y otros miembros clave durante 5 años para cada uno de los sucesores para así poder adecuar a los sucesores a las necesidades que se presenten dentro de la empresa, que tengan una amplia experiencia laboral en diferentes áreas de la empresa para así poder cumplir con las exigencias y

necesidades que requieren el cargo. El traspaso de responsabilidades y conocimientos del fundador a los sucesores será por medio de esta asesoría directa que la gerencia tendrá con los mismos , en el cual se diagnostique la necesidad, se perfilara al sucesor adecuado para la elaboración y desarrollo de estrategia en cuanto a la necesidad que se presente en el preciso momento, con la supervisión de la gerencia y de un asesor externo que evalúe continuamente el desempeño del sucesor, determinando que su desempeño sea efectivo para velar por las necesidades y los mismos intereses de la empresa.

La gerencia inculcando a los sucesores a tomar decisiones dentro de la empresa aportando su experiencia a las necesidades que se presentes dentro de la misma.

Algunos de los desafíos específicos que se anticipan en relación con la transición del sucesor son con relación a como los sucesores le darán continuidad o permanencia una vez el gerente deje el puesto. Como ellos se encargarán del interés común de la empresa y como se transmitirán los valores y filosofía empresarial a sus hijos que tomen lugar en el futuro. También se tomó en consideración como un desafío la aceptación y respaldo que tendrán los sucesores con respecto a los otros miembros de la organización, dependiendo mucho el rol que tengan los sucesores y como se integren a la empresa en sí, deben demostrar que son aptos de liderazgo y capaces de generar motivación entre los empleados.

Creando un clima organizacional aceptable como los antiguos dueños lo tuvieron dentro de la empresa. Siempre con la ayuda de una asesoría externa que dicte si los sucesores son aptos de poder administrar y liderar dentro de la empresa. Dado el caso de que ninguno de los dos sucesores cumpla con las exigencias y necesidades del puesto se analizara la posibilidad de perfil a uno nuevo. Sin embargo, hasta lo que es del 2023 no se ha considerado otros candidatos dentro de la empresa que cuenten con las características o preparación para el puesto.

Por consiguiente, en el momento que Angel Arturo Ferrufino Figueroa se integre dentro de la empresa contará con el 10 % de la participación dentro de la sociedad de responsabilidad limitada, en cuanto a Jose Alejandro Ferrufino Figueroa contará con el mismo porcentaje dentro de la sociedad, el

Ingeniero Ferrufino tendrá el 41% y la Lic. Claudia con el 39%. La toma de decisiones se hará en base de un arbitraje con la misma asesoría externa para guianza en que se acerca más a los intereses de la empresa.

Con tiempo y forma, el ingeniero Ferrufino planea retirarse en 15 años en el año 2038 a la edad de 68 años al igual Claudia Alejandra Figueroa Alberty a la edad de 56 años siempre teniendo una participación dentro de la empresa en cuanto a la toma de decisiones. Donde el primer hijo Angel Arturo Ferrufino Figueroa muestra las competencias y habilidades tendrá el puesto de la gerencia general a la edad de 38 años y si el segundo hijo Jose Alejandro Ferrufino Figueroa muestra debidamente las competencias y habilidades necesarias tendrá el puesto de subgerencia a la edad de 35, siempre tomando en cuenta que Farvet contara con asesoría externa cada dos años para asegurar la continuidad de la empresa como en el traspaso de cargos, funciones y decisiones hechas por esta nueva gerencia y esta misma determinara con el acompañamiento de la gerencia que sucesor es más apto para la gerencia general.

Entrando en más profundidad En caso de la muerte de alguno de los integrantes la distribución de la sociedad de responsabilidad limitada se creó un plan de contingencia que dicta lo siguiente:

En caso de que Angel Ferrufino (Padre) y Claudia Figueroa fallecen/retiran: Jose Ferrufino 49%, Angel Ferrufino (Hijo) 51%. En caso de que Claudia Figueroa fallece/retira: Jose Ferrufino 29%, Angel Ferrufino (Hijo) 30%, Angel Ferrufino (Padre) 41%. En caso de que Angel Ferrufino (Padre) fallece/retira: Jose Ferrufino 30%, Angel Ferrufino (Hijo) 31%, Claudia Figueroa 39%.

En cuanto a los puestos administrativos se determinó que en caso de que el Ingeniero Angel Emigdio Ferrufino Mendoza fallezca o se retire, Claudia Figueroa tomaría el puesto de gerencia general acordemente y en caso de que los dos fallezcan o se retiren Angel Arturo Ferrufino Figueroa tendrá el puesto de gerencia general y Jose Alejandro Ferrufino Figueroa el puesto de subgerencia.

### **Conclusiones**

Según lo planeado, los dos principales sucesores son Angel Arturo Ferrufino Figueroa y Jose Alejandro Ferrufino Figueroa.

Habrá una reestructura en las participaciones de sociedad de responsabilidad limitada con el propósito de convertir a una empresa familiar a una familia empresaria.

Se contará con asesoría externa para los futuros procesos de Farvet, asegurando la continuidad y el funcionamiento de la empresa a través de las generaciones.

### **Recomendaciones**

Que exista asesoría directa de Deloitte para el momento de la aplicación de este protocolo de sucesión.

La revisión anual del desempeño personal, profesional de cada uno de los sucesores y analizar que sucesor es el más viable para darle continuidad a la empresa.

Establecer un protocolo para la gobernanza familiar.

## Referencias

- Deloitte (2020). Acciones para una sucesión Exitosa. *Deloitte Touche Tohmatsu Limited, Vol. 1, Num. 3.*
- Diez Soto, C. M. (2011). El pago de las legítimas en dinero: Un instrumento para planificar la sucesión en la Empresa Familiar. *Revista De Empresa Familiar, Vol. 1.*
- Durán Encalada, J. A. y San Martín Reyna, Juan M. (2013). Estudio Comparativo de la Empresa Familiar en México en el Contexto Mundial. *RECAI Revista De Estudios En Contaduría, Vol. 2, Num. 5.*
- Universidad de Lima. (2023). *¿Como llevar una empresa familiar exitosa en el tiempo?* Universidad de Lima. <https://www.ulima.edu.pe/pregrado/administracion/noticias/como-llevar-una-empresa-familiar-exitosa-en-el-tiempo>
- Vallejos, M. I. y Canteros, M. A. (2020). *El protocolo de la empresa familiar como herramienta para la sucesión.* Argentina. Universidad Nacional de Villa María.
- Vizcay, J. F. y Ramírez, F. J. (2019). *El protocolo familiar como mecanismo para garantizar la preservación de la empresa familiar* [Tesis Pregrado, Universidad Argentina de la Empresa, Argentina]. Catálogo de bibliotecas.

## **Anexos**

### **Anexo A**

#### *Entrevistas*

Transición del sucesor:

1. ¿Cuáles son los criterios o características que considera importantes para identificar y seleccionar al sucesor/sucesores adecuados dentro de la empresa familiar?

Principalmente la capacidad de liderar, este líder deber ser alguien que fomente motivación dentro de los empleados de la empresa, que sea capaz de crear dinamismo laboral entre los empleados en la empresa, que tenga flexibilidad acorde de las situaciones que se logren presentar dentro de la empresa, logrando así manejar cualquier situación presentada. Que el mismo este familiarizado con la misión y visión de FARVET a corto y largo plazo que tenga una idea clara de donde llevar a la empresa en el futuro, siempre manteniendo la filosofía laboral que se ha manejado a través de los años dentro de la empresa, preferiblemente sea familiar cercano y que se haya sido participe con el pasar de los años dentro de la empresa y su crecimiento.

Este líder debe tener una formación educativa, persona con valores que los logre transmitir a la empresa.

2. ¿Cuáles son los roles y responsabilidades clave que el sucesor deberá asumir en la empresa?

Liderazgo a través del tiempo y hacer rentable la empresa y sustentable los proyectos a largo y corto plazo.

En cuanto a roles específicos el Ingeniero y su esposa deciden que su hijo Angel Arturo Ferrufino Figueroa estudiante de agronegocios en La Escuela Panamericana Zamorano, Honduras. En su último año en lo que es 2023. Angel Arturo ocupara el puesto de Gerencia Administrativa ya que cuenta con una formación previa que se adecua a las necesidades del puesto con la supervisión y asesoría de Claudia Alejandra Figueroa Alberty en la cual el maneje la parte administrativa del negocio con enfoque generalizado de cómo se administra FARVET. Encargándose de todos los análisis administrativos que conlleva el puesto, controlando los gastos y ingresos de la empresa, siendo responsable de los gastos de los empleados y manejando los mismos que la empresa cubre por ellos.

En cuanto a su hijo Jose Alejandro Ferrufino Figueroa estudiante de la universidad nacional de la Plata, Argentina. Estudiando ciencias veterinarias en su primer año de universidad en lo que es el 2023. Jose tomara el puesto de gerencia de ventas. Considerando que se está formando para ser un profesional de campo, encargándose de salir al campo hacer reuniones con clientes, charlas informativas de productos entrantes en la empresa. Su enfoque será más técnico con respecto a los productos entrantes y la distribución de estos. Desarrollando el negocio meramente de la venta de los productos.

3. ¿Qué medidas se han tomado para preparar al sucesor en términos de desarrollo de habilidades y conocimientos necesarios para su futura posición?  
Educación universitaria, ambos de los sucesores considerados están formándose actualmente para poder aplicar sus conocimientos y habilidades para las posiciones que tendrán en FARVET.
4. ¿Cómo se abordarán los desafíos emocionales y relacionales que puedan surgir durante el proceso de transición del sucesor?  
No tenemos aun respuesta para eso aún.
5. ¿Se ha establecido un plan de sucesión informal que detalle los pasos y plazos para la transición del sucesor? ¿En caso afirmativo, cuáles son los elementos clave de ese plan?  
Si se ha establecido un plan de sucesión informal por parte de la gerencia general. Formación académica y sistemática que pueda tener el sucesor para poder asumir las responsabilidades.
6. ¿Cómo se comunicará y gestionará el cambio de liderazgo dentro de la empresa?  
Debe haber factores externos que ayuden a tomar esa decisión.
7. ¿Existirá un plan de entrenamiento para el sucesor?  
Habrá un acompañamiento cercano en el desarrollo de los sucesores dentro de la empresa durante 5 años para cada uno. Para así poder adecuar a los sucesores a las necesidades que se presenten dentro de la empresa, tiempo en el que se les capacitará lo necesario para que ellos cumplan con la exigencia y necesidades que requiere el cargo.  
  
Dentro de estos 5 años ambos contarán con cursos o educación continua para poder expandir sus conocimientos dentro de la empresa. Así logrando desenvolverse adecuadamente e innovando el papel que cumplen dentro de la misma.
8. ¿Cuál sería el plan de entrenamiento que considera necesario para el/los sucesores?  
Preparación académica continua, generar condiciones para poner a prueba actividades de liderazgo que estén identificadas con los planes de expansión de la empresa.  
  
La asesoría cercana de cada uno de los sucesores.
9. ¿Qué tan involucrado estará el gerente general dentro de la empresa una vez llegue el sucesor?  
Directamente.
10. ¿Qué tan formado quisiera que estuviese su sucesor/sucesores?  
Tan formados para que la compañía se proyecte a mantenerse a largo plazo.
11. ¿Ha considerado solo miembros de la familia?

No, porque si ningún miembro de la familia tiene las capacidades de ser responsable de la empresa, se tendrá que buscar a alguien más.

12. ¿Qué visión tiene para la empresa en algún futuro?

Tener permanencia a largo plazo en el mercado ofreciendo las mejores alternativas de solución a las necesidades de nuestros clientes. Tener presencia en toda Centro-América es la visión principal por los momentos dentro de FARVET en la cual se están gestionando negociaciones con los proveedores para poder representar sus líneas regionalmente.

13. ¿Cómo quisiera el desarrollo de la empresa una vez este el sucesor o sucesores?

Desarrollo sostenible y ponderado no exponenciales, manteniendo cifras estables como lo ha hecho durante los años. Asegurando la continuidad de esta en el mercado, logrando así poder anticipar cualquier dificultad que se pueda presentar dentro de la empresa.

14. ¿Qué innovaciones le gustaría traer a la empresa?

Expandirse en el sector centro americano, desarrollar nuevas áreas de negocio como la transformación de materias primas para la elaboración de sales minerales para exportación. Creando una planta de procesamiento.

15. ¿Cuáles son las cualidades personales y los valores fundamentales que se consideran deseables en un sucesor dentro de la empresa familiar?

Liderazgo, formación personal, ligado a los valores de la empresa, que se apague a los principios de expansión que pueda tener la empresa como la honradez, valores humanos, calidad humana.

16. ¿Se han identificado alguna sucesor o sucesores específicos para asumir el rol? En caso afirmativo, ¿qué cualidades y habilidades destacan en él/ella?

No, aún no.

17. ¿Qué tipo de formación y desarrollo profesional se proporcionará al sucesor para prepararlo de manera efectiva para su futuro liderazgo en la empresa?

No solo la formación académica, si no también experiencia laboral que vaya desarrollando dentro de la empresa como toda formación que conlleve a insertarse en los planes de expansión que la empresa tiene tales como la experiencia de campo.

18. ¿Cuál es el plan de transición diseñado para facilitar el traspaso de responsabilidades y conocimientos del fundador a sus sucesores?

Diagnosticar la necesidad, perfilar el sucesor, elaboración y desarrollo estrategias, como el fundador estaría involucrado una vez el sucesor toma el lugar.

19. ¿Cómo se asegurará la continuidad de la cultura y los valores fundamentales de la empresa durante el proceso de sucesión?

Una revisión continua de cómo va la función del sucesor, de parte de un consejo de asesores que determinen si la continuidad está siendo efectiva.

20. ¿Cuál será el papel y la participación del fundador y otros miembros de la familia en apoyar al sucesor durante la transición?

Ayudar en la toma de decisión y aporte de experiencia.

21. ¿Se han establecido metas y objetivos claros para el sucesor con el fin de evaluar su desempeño y desarrollo a lo largo del tiempo?

No porque aún no tenemos el programa establecido como para desarrollar una meta.

22. ¿Cuáles son los desafíos específicos que se anticipan en relación con la transición del sucesor y cómo se planea abordarlos?

Que la empresa tenga continuidad o su permanencia una vez deje el puesto el gerente, se abordará con la decisión de quien o quienes serán los sucesores porque se esperará que ellos se encarguen de que los valores y el apego al interés en común de la empresa, Y que se transmita de ellos a sus hijos o quien tome el lugar en el futuro.

23. ¿Cómo se comunicará la sucesión a los empleados, clientes y otros, y qué estrategias se implementarán para generar confianza y apoyo en torno al sucesor?

Hacerles saber que se creó un plan de sucesión. Dar seguimiento al trabajo que ya se hace junto con la persona que ya está como gerente general y dar a conocer a esta persona.

24. ¿Qué medidas se tomarán para fomentar la aceptación y el respaldo de los empleados y otros miembros de la organización hacia el sucesor designado?

Creemos que eso dependerá mucho del rol que tenga el sucesor y de la forma de cómo se integra al sucesor en sí. De eso básicamente se basa en cuanto a la aceptación de los empleados hacia el sucesor. En cuanto a el desarrollo que fomente entre los empleados.

Sociedad de responsabilidad limitada:

1. ¿Cuál es la estructura actual de la sociedad de responsabilidad limitada en la empresa familiar?

Gerente general (Angel Ferrufino), Sub-Gerencia (Claudia Figueroa).

2. ¿Cómo se ha distribuido el porcentaje de participación y los derechos de voto entre los miembros de la empresa familiar?

50% y 50%

3. ¿Cuáles son los criterios o consideraciones para la posible redistribución de la sociedad de responsabilidad limitada entre los miembros de la familia en el futuro?  
31% (Angel Arturo Ferrufino)
4. ¿Se han establecido mecanismos o acuerdos para resolver posibles conflictos o desacuerdos relacionados con la sociedad de responsabilidad limitada?  
No, aún no.
5. ¿Qué estrategias se pueden implementar para asegurar la continuidad y el éxito de la empresa a medida que se transfieren los derechos de propiedad dentro de la sociedad de responsabilidad limitada?  
Creación de un testamento o documento que les asegure la continuidad.
6. ¿Cuál es la estructura actual de la sociedad de responsabilidad limitada? ¿Cuántos miembros de la familia están involucrados y cuál es su participación en la empresa?  
Hay dos miembros, Angel Ferrufino 50% y Claudia Figueroa 50%.
7. ¿Se han establecido claramente las funciones y responsabilidades de cada miembro de la familia dentro de la sociedad de responsabilidad limitada? Si es así, ¿cuáles son y cómo se asignaron?  
Si se establecieron claramente los roles, Gerente general y Sud gerente.
8. ¿Cómo se toman las decisiones importantes dentro de la sociedad de responsabilidad limitada? ¿Se sigue algún proceso de toma de decisiones formal o se basa en acuerdos informales entre los miembros de la familia?  
Se basa en acuerdos formales de lo que se conversa entre la gerencia y subgerencia. Ya que la empresa no esta tan ramificada.
9. ¿Se han implementado salvaguardias para proteger los intereses de la empresa y los socios en caso de desacuerdos o disputas entre los miembros de la familia? En caso afirmativo, ¿cuáles son esas salvaguardias?  
No han existido disputas entre los miembros de la familia, ya que se cumplen con los mismos intereses y objetivos para la misma. En algún futuro dado que estos problemas se den los intereses se protegerán con un arbitraje propuesto por los miembros de la sociedad de responsabilidad limitada. Con asesoría tercerizada que ayude en el arbitraje, que tenga un punto de vista objetivo sobre la empresa.
10. ¿Cómo se abordará la entrada o salida de miembros de la familia en la sociedad de responsabilidad limitada? ¿Existen disposiciones o acuerdos en caso de retiro, jubilación o fallecimiento de un miembro clave?  
En qué caso de que ambos fallezcan o se retiren de la empresa el porcentaje de participación dentro de la organización será la siguiente:

Angel Ferrufino (Padre) y Claudia Figueroa fallecen/retiran: Jose Ferrufino 49%, Angel Ferrufino (Hijo) 51%.

Claudia Figueroa fallece/retira: Jose Ferrufino 29%, Angel Ferrufino (Hijo) 30%, Angel Ferrufino (Padre) 41%.

Angel Ferrufino (Padre) fallece/retira: Jose Ferrufino 30%, Angel Ferrufino (Hijo) 31%, Claudia Figueroa 39%.

En caso de que el Ingeniero Ferrufino fallezca/ retire, Lic. Claudia Figueroa tomara el puesto de gerente general

En caso de que la Lic., Claudia fallezca/ retire Angel Arturo Ferrufino Figueroa tomara el puesto de subgerencia.

En caso de que el Ingeniero Ferrufino

En caso de que Angel Arturo Ferrufino Figueroa y Jose Alejandro Ferrufino Figueroa fallezca/retire las posiciones actuales de la empresa se mantendrán como lo están.

11. ¿Se han establecido políticas de distribución de beneficios y utilidades entre los miembros de la sociedad de responsabilidad limitada? ¿Cómo se determina la proporción de la participación en los beneficios?

Al ser esposos los dos miembros de la empresa, no existe una división de beneficios. Y eso acarrea de que los dividendos de la empresa pueden volver a invertirse.

12. ¿Se han considerado los mecanismos de resolución de conflictos en caso de desacuerdos o disputas relacionadas con la sociedad de responsabilidad limitada? ¿Cuáles son esos mecanismos y cómo se activarían?

Por medio de un arbitraje, existirá asesoría externa como mediador que dicte objetivamente cuales son los intereses de la empresa.

13. ¿Cuál es la visión a largo plazo para la sociedad de responsabilidad limitada? ¿Se han establecido metas o planes estratégicos para asegurar su sostenibilidad y crecimiento en el futuro?

Se tiene como visión que sea la empresa Sostenible y que tenga los activos necesarios para operar afianzando las relaciones con los proveedores para que sean a largo plazo e ideas de nuevas inversiones.