



República del Ecuador
Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil
Facultad de Posgrados e Investigación

Tesis en opción al título de Magíster en:
Administración de Empresa

Tema de Tesis:

**Factores que inciden en la continuidad de las empresas familiares en el
cantón Milagro.**

Autor:

Ing. Luis Alfredo López Morales

Directora de Tesis

Lic. Olga Morelba Bravo Acosta, PhD.

Marzo 2021

Guayaquil – Ecuador

Declaración expresa

Yo, Luis Alfredo López Morales, con cedula de identidad 0924506207 declaro que el presente trabajo de investigación es original de mi autoría, creación e investigación; siendo la recopilación de fuentes bibliográficas según corresponde y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor. UTEG”

FIRMA

Luis Alfredo López Morales

Cedula: 0924506207

Dedicatoria

La presente tesis está dedicada a Dios, ya que es nuestro pilar fundamental en cada uno de nosotros, brindándonos salud a mi familia y hermanos en estos años complicados de pandemia.

A mi madre Jenny Morales quien ha estado con su ayuda continua en formarme con valores y buenos ejemplos desde mi niñez.

A mi padre Bolívar López quien siempre me ha sostenido en los momentos difíciles con su apoyo incondicional.

A mis hermanos Jennifer, Jean Carlos y Domenica quien, con su ayuda hemos podido superar cada reto juntos como hermanos y así continuar con el objetivo de alcanzar las metas propuestas en el transcurso de nuestras vidas.

A mi esposa Ana Leonor que, con su amor y su ayuda, he alcanzado un logro más dentro de mis anhelos personales, esperando que con esfuerzo y dedicación seguir superándome en los nuevos retos para poder cosechar más éxitos.

Agradecimiento

Agradezco a Dios por brindarme la posibilidad de tener lo necesario para poder concluir con éxito esta etapa de aprendizaje junto a los seres que más amo en mi vida, siendo ellos mi familia.

Ellos son uno de los motores fundamentales para continuar esforzándome día a día para alcanzar los retos propuesto en mi vida, junto a mis padres quienes brindan su amor y apoyo siempre.

A mi esposa Ana Leonor que con su ayuda y apoyo incondicional he podido alcanzar un logro más personal, brindándome su amor en los momentos de cansancio y largas jornadas de trabajo siempre contando con su compañía hasta altas horas de la noche para poder concluir mi maestría.

Resumen

Las empresas familiares son aquellas organizaciones donde el poder de decisión recae en una determinada familia, incluyendo la dirección, ejecución de actividades y la toma de decisiones. La presente investigación se desarrolla con el objetivo de analizar los factores que influyen en la continuidad de las empresas familiares en el cantón Milagro. El marco metodológico se encuentra constituido por un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), alcance descriptivo, diseño no experimental, de corte transversal. Como técnicas de recolección de datos se aplicaron encuestas y entrevistas. La unidad de análisis se enfocó en las empresas familiares del cantón Milagro, con al menos 40 años de continuidad, a las cuales se realizaron las encuestas; y, las entrevistas se efectuaron a personas con amplia experiencia en empresas familiares que han apreciado el proceso de sucesión, distintas a las encuestadas. Conforme los resultados obtenidos del presente estudio, los factores que influyen en la continuidad de las empresas familiares son: valores de los integrantes de la familia, capacitación y formación de los miembros de la familia, cultura, organización, liderazgo y globalización. Por otra parte, como resultado de las entrevistas efectuadas, se determinaron como elementos que aportan en la continuidad del tipo de empresas en análisis: interés en el negocio, entorno de los sucesores y planificación de retiro, mientras que la moral repercute en la mejora y gestión de la organización. La diferenciación entre el patrimonio familiar y empresarial, el protocolo familiar, experiencia y la planificación de sucesión, son los elementos que, a pesar de incidir en la continuidad de empresas familiares, no son aplicados. la diferenciación entre el patrimonio familiar y empresarial, el protocolo familiar, experiencia y la planificación de sucesión, son los elementos que, a pesar de incidir en la continuidad de empresas familiares, no son aplicados.

Palabras clave: Empresa familiar, continuidad, sucesión, protocolo familiar.

Abstract

Family businesses are organizations where decision-making power lies with a particular family, including management, execution of activities, and decision-making. This research is carried out with the aim of analyzing the factors that influence the continuity of family businesses in Milagro city. The methodological framework consists of a mixed approach (qualitative and quantitative), descriptive scope, non-experimental design, cross-cutting. Surveys and interviews were applied as data collection techniques. The analysis unit focused on the family businesses of the canton Miracle, with at least 40 years of continuity, to which the surveys were conducted; and, interviews were conducted with people with extensive experience in family businesses that have appreciated the succession process, other than those surveyed. According to the results obtained from this study, the factors that influence the continuity of family businesses are: values of family members, training and training of family members, culture, organization, leadership and globalization. On the other hand, as a result of the interviews conducted, they were determined as contributing elements in the continuity of the type of companies in analysis: interest in the business, environment of successors and retirement planning, while morale has an impact on the improvement and management of the organization. The differentiation between family and business assets, family protocol, experience and succession planning are the elements that, despite influencing the continuity of family businesses, are not applied. the differentiation between family and business assets, family protocol, experience and succession planning are the elements that, despite influencing the continuity of family businesses, are not applied.

KEYWORDS: Family business, continuity, sucesion, family protocol.

Índice General

Declaración expresa	I
Dedicatoria	II
Agradecimiento	III
Resumen.....	IV
Abstract.....	V
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I - MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	4
1.1. Antecedentes de la investigación.....	4
1.2. Planteamiento del problema de investigación	6
1.2.1. Formulación del problema	8
1.2.2. Sistematización del problema.....	8
1.3. Objetivos de la investigación	9
1.3.1. Objetivo General.....	9
1.3.2. Objetivo Específicos	9
1.4. Justificación de la investigación.....	9
1.5. Marco de referencia de la investigación	10
1.5.1. Empresas Familiares	15
1.5.2. Modelos de planificación estratégico para empresas familiares	20
1.5.3. Ciclo de vida familiar y empresarial	27
1.5.4. Factores de Continuidad de las Empresa Familiares	27
1.5.5. Proceso de sucesión	29
1.5.6. Protocolo familiar	29
CAPÍTULO II - MARCO METODOLÓGICO	31
2.1. Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación.....	31
□ 2.2 Métodos de investigación.....	32
2.2.1 Método teórico.....	32
2.2.2 Método empírico	32
2.3. Unidad de análisis, población y muestra	32
2.3.1. Unidad de análisis	32

2.3.2. Población y muestra	33
2.4. Variables de la investigación, operacionalización.....	39
2.5 Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información....	40
2.5.1. Fuentes de información	40
2.5.2. Técnicas	41
2.5.3. Instrumentos de recolección de información	41
2.6. Tratamiento de la información	42
CAPÍTULO III - RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	43
3.1. Análisis de la situación de actual de las empresas familiares (EP)	43
3.1.1. Análisis del Entorno	43
3.1.2. Análisis FODA	45
3.2. Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas.....	48
3.2.1. Análisis comparativo.....	48
3.2.2. Análisis evolutivo	48
3.2.3. Análisis de tendencia y perspectivas	49
3.3. Presentación de resultados y discusión.....	49
3.3.1. Resultados de las encuestas.....	49
3.3.2 Resultados de las entrevistas:.....	61
CAPÍTULO IV- PROPUESTA.....	64
4.1. Justificación	64
4.2. Propósito general	64
4.3. Desarrollo	64
Guía de Capacitación para El Gobierno Corporativo de Empresas Familiars.	64
4.3.1. Definición de empresa familiar	65
4.3.2. Objetivos de la familia y de la empresa	66
4.3.3. Conflictos en las empresas familiares	71
4.3.4. Manejo de conflictos	72
4.3.5. Gobierno corporativo	75
4.3.6. Asamblea de accionistas	76
4.3.7. Consejo de administración	77

4.3.8. Protocolo familiar	79
CONCLUSIONES	81
RECOMENDACIONES	83
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	84
Anexos:	91
GUIA DE ENTREVISTA.....	97
ANEXOS DE ENCUESTA.....	101
GUIA DE ENTREVISTA.....	104
ANEXOS DE ENCUESTA.....	109

Índices de Figuras

Ilustración 1: Diagrama causa - efecto de una empresa familiar	19
Ilustración 2: Modelo del Proceso de Planificación Paralela (PPP).....	20
Ilustración 3: Plan Estratégico en la Empresa Familiar	22
Ilustración 4: Interdependencia de la planificación empresarial y de la familia	22
Ilustración 5: Proceso de administración estratégica	24
Ilustración 6: Modelo de sostenibilidad de las Empresas Familiares	25
Ilustración 7: Proceso de Gestión Estratégica de la Empresa Familiar	26
Ilustración 8: Aspectos para la continuidad de una empresa familiar.....	27
Ilustración 9: Inmobiliaria Vargas	36
Ilustración 10: INVERSIONES JUVENA SA	37
Ilustración 11: PRODUCTORES AGRICOLAS DEL LITORAL COMPANIA LIMITADA.....	38
<i>Ilustración 12: Análisis del entorno - PEST</i>	45
Ilustración 13: Sistemas familiares.....	67

Índices de Tablas

Tabla 1: Definiciones de Empresa Familia.....	18
Tabla 2: Cantidad, situación legal y descripción de compañías en la ciudad de Milagro	34
Tabla 3: Unidad de análisis, población y muestra.....	35
Tabla 4: Datos de personas encuestadas de las empresas familiares	36
Tabla 5: Datos de personas entrevistadas.....	39
Tabla 6: Variables de investigación.....	39
Tabla 7	50
Tabla 8	50
Tabla 9	51
Tabla 10	51
Tabla 11	52
Tabla 12	52
Tabla 13	53
Tabla 14	53
Tabla 15	54
Tabla 16	54
Tabla 17	55
Tabla 18	55
Tabla 19	56
Tabla 20	57
Tabla 21	57
Tabla 22	58
Tabla 23	58
Tabla 24	59
Tabla 25	59
Tabla 26	60
Tabla 27	60
Tabla 28: Resultados de las entrevistas en alineación con los objetivos específicos 1 y 2	61
Tabla 29: Sistema familia y sistema empresarial	66

INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares se definen como aquellas empresas donde el poder de decisión recae en una determinada familia; por lo que, tanto la dirección como las responsabilidades de gobierno son acciones ejecutadas por los miembros que forman parte de este tipo de empresas.

En definitiva, una empresa familiar se caracteriza por ser una organización que es administrada y a su vez controlada por una o varias personas procedentes de un mismo núcleo familiar, manteniendo en su totalidad el control legal de la propiedad (Molina, Botero y Montoya, 2016).

Según lo expuesto por Quejada y Ávila (2016) considerando las realidades socioeconómicas de cualquier país, las empresas familiares sustentan un alto grado de relevancia debido que su participación se constituye como un agente activo que influye en la regeneración económica regional.

Las empresas familiares son organizaciones que se caracterizan por su nivel de complejidad; a pesar del impacto que genera este tipo de organizaciones en el desarrollo de empleo y riquezas, determinando como fortalezas, factores asociados con la identidad de valores familiares, beneficios procedentes de la responsabilidad empresarial y social, el compromiso y la dedicación, es importante reconocer la presencia de ciertas debilidades que en el mayor de los casos afecta la continuidad generacional de las empresas familiares.

A nivel mundial, con el paso de los años las empresas familiares han adquirido gran importancia, tanto en aspectos sociales como económicos, generando que su intervención se consolide como uno de los motores principales del órgano empresarial.

Sin embargo, es destacable mencionar que la existencia de conflictos y problemas internos a nivel empresarial repercuten en la continuidad de las empresas familiares; donde al menos, de 100 entidades solo 33 organizaciones

logran superar los cambios procedentes de las primeras dos generaciones y de estas solo 15 consiguen llegar a la tercera generación (Pérez y Gisbert, 2012).

No obstante, es importante reconocer que la continuidad de las empresas familiares depende en gran proporción de la sucesión familiar que se realiza, factor que se gestiona con el objetivo de que las empresas perduren con el paso de los años bajo las directrices y la administración familiar.

A esto se integra la manifestación de una visión a largo plazo que fundamente la perseverancia de las empresas familiares integrando el desarrollo e implementación de estrategias que motiven y fomenten el interés por el negocio conforme el paso de las generaciones y la formación académica (Navas, González y Mendoza, 2017).

De acuerdo con lo previamente planteado, es importante reconocer que las empresas familiares se consideran como uno de los motores más efectivos que inciden de forma positiva en la estructura y el desarrollo económico de un país.

En la actualidad, conocer aquellos factores que influyen en la continuidad de las empresas familiares resulta establecerse como una herramienta estratégica que permite comprender el por qué, en muchos casos este tipo de organizaciones no logran el éxito conforme los cambios generacionales que se establecen.

En consecuencia, la continuidad de las empresas familiares es un factor que en muchos de los casos depende del proceso de sucesión que se realice dentro de la organización, acción que por lo general es inevitable y necesario para lograr la sostenibilidad de las empresas durante el transcurso del tiempo.

Bajo este contexto, el presente estudio se desarrolla con el objetivo de poder analizar los factores que influyen en la continuidad de las empresas familiares en el cantón Milagro. Para esto, se estableció la estructuración de cuatro capítulos; donde, el primero denominado "Introducción" aborda temas generales integrando factores como los antecedentes, el problema de investigación, la sistematización, los objetivos del estudio, la justificación y posteriormente se

estableció un marco referencial que se asocia con las variables de observación. El segundo capítulo, denominado marco metodológico engloba aspectos como el enfoque, alcance, método y tipo de investigación; adicional, se establece las técnicas e instrumentos de recolección de datos, los cuales fueron aplicados al universo de estudio. En el capítulo tercero “Resultados y Conclusión” se encuentra la presentación de resultados de la encuesta y entrevistas, así como su interpretación. Finalmente, en el capítulo cuatro “Propuesta”, se estableció un modelo de guía dirigida al gobierno corporativo de empresas familiares, la cual incluyó los puntos más representativos de ese tipo de empresas, con la finalidad aportar en lineamientos para la continuidad de las empresas familiares en el cantón Milagro.

CAPÍTULO I - MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

1.1. Antecedentes de la investigación

Como bien se ha establecido, las empresas familiares se constituyen como uno de los principales motores que impulsan el desarrollo económico y empresarial de un estado; no obstante, es imprescindible reconocer qué factores han influido en la continuidad y sostenibilidad de este tipo de organizaciones en el transcurso del tiempo. Bajo este enfoque, en este apartado se analizan una serie de investigaciones que se relacionan con la variable de estudio.

En primer lugar, se encuentra el estudio desarrollado por Pérez y Gisbert (2012) quienes a fin de determinar la continuidad de las empresas familiares ejecutaron una investigación, cuyo propósito se fundamentó en la identificación de los problemas que se manifiestan en estas empresas, además del reconocimiento de aquellos factores que aseguran el éxito de la sucesión mediante el empleo de una muestra constituida por 50 empresas. Conforme los resultados, se pudo identificar que los problemas relacionados con las empresas familiares se derivan de la confusión de los flujos empresariales entre los intereses familiares, el no crecimiento de la empresa, la desmotivación del personal, inadecuada comunicación, incorporación de nuevos integrantes, la remuneración y la presencia de problemas con aquellos empleados que no son familiares.

En ámbitos de sucesión, los problemas preceden de la manifestación de conflictos en relación con la falta de un adecuado plan de sucesión, resistencia al cambio y la sobreposición de roles familiares y empresariales. No obstante, se pudo identificar que los factores que garantizan el éxito en la sucesión de las empresas familiares son: la implementación de adecuadas políticas de comunicación, recursos humanos, establecimiento de un organigrama, tecnología y el tratamiento de los conflictos laborales. En síntesis, la continuidad de las empresas familiares precede del desarrollo de una visión a largo plazo, una adecuada estructura de sucesión, implementación de estrategias que

despierten el interés por manejar el negocio, el compromiso familiar y no familiar, la profesionalización, la incorporación de miembros capacitados, el desarrollo de un protocolo familiar y el diseño y la aplicación de nuevos sistemas que aseguren liquidez hacia los propietarios (Pérez y Gisbert, 2012).

Por otro lado, se integra la investigación desarrollada por Díaz, Corona y Mayett (2013) quienes manifestaron que, a pesar de que las empresas familiares se hayan consolidado como uno de los principales motores generadores de bienestar social y riqueza económica, se encuentran sujetas a un alto grado de mortalidad. La investigación abordó una muestra de 342 empresas familiares procedentes de una ciudad de México. Dado los resultados, se identificó que la continuidad de estas organizaciones proviene de forma excepcional de la formación académica de aquellos empresarios familiares, elemento que se deriva de la profesionalización de las empresas. Cabe destacar que, este término sostuvo una relación directa con factores como el desempeño, armonía y la comunicación.

Adicional, se encuentra el estudio ejecutado por Schumacher (2015) quien determinó que los factores que inciden de forma exitosa en la sucesión de las empresas familiares y posteriormente influye en la continuidad de las empresas se debe a la dinámica familiar, el entorno económico y la dinámica organizacional. Adicional, se establecen factores como aquellos órganos que manejan la familia y a la empresa, la dirección y las creencias dominantes procedentes del núcleo familiar.

Para concluir, se establece el estudio de Santamaría y Pico (2015) donde se evidenció que tanto los intereses de la empresa como de la familia en ciertos momentos ponen en riesgo la continuidad de la organización. Sin embargo, dentro de los factores estratégicos que actúan directamente en las empresas familiares y que se relacionan entre sí, son los planes a mediano plazo, el desarrollo de estrategias administrativas, el liderazgo, la formación del empresario y la autoridad. Además, se determinó la sucesión como un aspecto relevante de las empresas familiares, debido que su desarrollo incrementa las posibilidades de continuidad de la organización.

1.2. Planteamiento del problema de investigación

Con el paso de los años, las empresas familiares se han consolidado como uno de los pilares fundamentales que aporta e influye en el sistema económico de una nación. En la actualidad, este tipo de organizaciones contribuyen en el desarrollo económico del país, influyendo en la generación de 1.6 millones de empleos a nivel nacional, representando el 93% del trabajo formal. Es así que, la riqueza que genera este tipo de empresas representa el 51% del Producto Interno Bruto (PIB); no obstante, es importante mencionar los diversos problemas que deben afrontar con la finalidad de lograr el éxito y mantenerse sostenible en el tiempo, dentro de los cuales se integra la sucesión y la profesionalización. El primer término representa la ejecución de un paso ineludible que permite la continuidad de las empresas; ambos factores se determinan como los principales desafíos que las organizaciones deben enfrentar con el objetivo de lograr obtener un mayor nivel de competitividad (Collins, Vera y Carrera, 2018).

En Ecuador, aproximadamente el 86% de las organizaciones se catalogan como empresas familiares; mientras que el 14% restante representan aquellas empresas cuya estructura no es familiar. Por otro lado, se determinó que el 63.2% de las empresas familiares de Ecuador mantiene un alto nivel de poder de decisión, mientras que el 69.3% sustenta un alto grado de involucramiento familiar (Camino y Bermudez, 2018). A pesar de este panorama, es imprescindible reconocer que, a nivel nacional, este tipo de empresas se mantienen en una etapa crucial en torno a su desarrollo, sostenibilidad y continuidad, donde deben hacer uso de sus capacidades para innovar e iniciar nuevos modelos de negocios que permitan llevar a cabo la transición generacional de forma eficaz (Pérez, Uzcátegui y Brito, 2018).

Los problemas que en ciertas ocasiones impiden la sucesión y continuidad de las empresas familiares se derivan del limitado número de sucesores potenciales en ámbitos de calidad, educación, actitud, experiencia y habilidad, la presencia de compromisos emocionales entre los miembros de la familia, la falta de

claridad en torno a las dimensiones del negocio, la resistencia al cambio, la profesionalización, falta de liderazgo y sobre todo la falta de un plan de sucesión adecuado (González y Navas, 2017).

Se reconoce elementos que han contribuido positivamente en la continuidad de las empresas familiares, donde el empresario planifica y organiza de forma adecuada aquellos aspectos que se asocian con las relaciones económicas del propietario, herederos y cónyuges, el proceso de sucesión, las relaciones establecidas entre los socios que forman parte de la empresa, las relaciones del binomio empresa-familia incluyendo los órganos que se encargarán de manejar dichas relaciones. Es importante no dejar de lado la variable de protocolo familiar, un factor contractual que se ha consolidado como un instrumento que favorece la gestión empresarial de estas organizaciones (Echaiz, 2010).

En consecuencia, existen una serie de factores que han influido exitosamente en el desarrollo y continuidad de las empresas familiares; a pesar de que el factor principal se deriva de un adecuado plan de sucesión, se determinan otros elementos claves como el desarrollo de una visión a largo plazo, implementación de estrategias que aviven el interés por el manejo del negocio, la profesionalización, el compromiso familiar y no familiar y la incorporación de miembros familiares capacitados, entre otros. Respecto al objeto de estudio, el cantón Milagro se ha consolidado como uno de los cantones que mayor relevancia sustenta en relación con la provincia del Guayas, debido a su evolución económica producto del desarrollo de las múltiples actividades comerciales, industriales y agrícolas; sin embargo, en la actualidad, su principal fuente de progreso se deriva del comercio (Zúñiga, Espinoza, Tapia, Campos y Guevara, 2016).

En la ciudad de Milagro, en base a información descargada en el portal de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, existen 540 compañías, clasificadas en diversas situaciones legales, de las cuales 261 constan como activas. En virtud al enfoque y limitación del presente trabajo, de las 261 empresas que se encuentran activas solo se tomaron en consideración a aquellas cuya estabilidad laboral sobrepasaban los 40 años y que sean

empresas familiares. (ver tabla 2 - Cantidad, situación legal y descripción de compañías en la ciudad de Milagro).

A pesar de que este cantón se caracteriza en gran parte por la presencia de microempresas fundadas y gestionadas por la propia familia, es importante reconocer qué factores han influido en su desarrollo y crecimiento empresarial, incidiendo de forma positiva en la continuidad de tales negocios. Bajo este enfoque, se determinó que existe el 91.19% de compañías anónimas y dentro de ella existe el 0.84 % en donde incurre la continuidad familiar en la empresa, por lo tanto, el desarrollo del presente estudio es con la finalidad de poder analizar los factores que influyen en la continuidad de las empresas familiares del cantón Milagro.

1.2.1. Formulación del problema

¿Cuáles son los factores que aportaron en la continuidad de familiares en el cantón Milagro, a los fines de proponer estrategias para fortalecer la permanencia de este tipo de empresas?

1.2.2. Sistematización del problema

- ¿Cuál es la situación actual de las empresas familiares del cantón Milagro, en base a los factores que inciden en la continuidad de este tipo de empresas?
- ¿Cuáles son los factores que inciden en la primera línea de la familia (hijos) que permiten evaluar el proceso de sucesión y la continuidad de la empresa?
- ¿Qué estrategia se propondrá para fortalecer de continuidad de las empresas familiares?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo General

Conocer los factores que aportaron en la continuidad de empresas familiares en el cantón Milagro, con la finalidad de proponer estrategias para fortalecer la permanencia de este tipo de empresas, a través de una guía de capacitación basada en literatura científica, dirigida al gobierno corporativo de empresas familiares.

1.3.2. Objetivo Específicos

- Conocer la situación actual de las empresas familiares del cantón Milagro, en base a los factores que inciden en la continuidad de este tipo de empresas.
- Analizar los factores que inciden en la primera línea de la familia (hijos) que permiten evaluar el proceso de sucesión y la continuidad en la empresa.
- Proponer una guía de capacitación que abarque los puntos más críticos de las empresas familiares, elementos importantes en el protocolo familiar y sugerencias de manejo de problemas en el entorno de la organización familiar.

1.4. Justificación de la investigación

En la actualidad existen muchos emprendimientos, dando inicios a futuras empresas familiares teniendo una economía sostenible, brindando empleo dentro del sector instituido. Por lo tanto, en su trayectoria existen muchos ámbitos de estudio entre los ejecutores del negocio, trayectoria, esfuerzo y continuidad en las generaciones futuras.

Llevar a cabo la continuidad de las empresas familiares es un factor de estudio muy distinto a una empresa organizada de varios socios. Ya que tienen objetivos distintos para garantizar la prolongación, sin que sea afectado los lazos

familiares o a su vez problemáticas entre cada generación que se encuentre dentro de ella, lo más frecuente son las gerencias no profesionales siendo a casi siempre los mismos fundadores que desarrollan empíricamente destrezas en su liderazgo y manejo de la empresa, por otro parte también existe la rivalidad de sucesores o primogénitos, tradicionalismo o miedo a los cambios ejercidos por la globalización, empleados o familiares sin funciones claras y bien definidas.

Dentro de la relevancia social para profundizar una investigación a la problemática del sector, por esta razón se pretende conocer su incidencia y observar cómo neutralizan estos inconvenientes para dar continuidad a la primera generación brindando continuidad a las empresas familiares en la ciudad de Milagro.

1.5. Marco de referencia de la investigación

En el presente trabajo de estudio se analizará el estado actual en que se encuentran las empresas familiares del cantón Milagro, permitiendo conocer antecedentes, cuantas existen en la actualidad y su comportamiento, además de identificar los lineamientos que aporten en la continuidad con los sucesores familiares.

De acuerdo con Camino y Bermudez (2018) las empresas familiares se establecen como la estructura productiva que mayor antigüedad sustenta en la humanidad, manteniendo un rol fundamental en la estructura económica de cada estado.

Por lo general, estas empresas sobresalen dada su capacidad de poder mantener su éxito empresarial con el paso de los años, en base a la superación de problemas de sucesión, falta de profesionalización y rivalidad dentro de las empresas familiares.

Según la diversidad de estudios, se determina que las empresas familiares son mucho más fuertes, debido que su enfoque central se basa en las futuras generaciones.

En la actualidad, no se ha determinado una definición específica que conceptualice lo que es una empresa familiar, dado a los diversos criterios que se emplean en su clasificación, donde se encuentran factores comunes como la administración, la visión de la empresa y la propiedad.

Por otro lado, se integra los aportes de Recarte (2017) quien manifestó que una empresa familiar surge bajo las creencias, valores y la visión que impregna el fundador proyectándose a sí mismo dentro de la empresa, mediante el estilo de liderazgo que emplea y la forma en cómo lleva a cabo la toma de decisiones.

Sin embargo, Quejada y Ávila (2016) determinaron que las empresas familiares son organizaciones que poseen un alto grado de complejidad, dada la convivencia en la parte laboral y familiar, actores que se desempeñan como variables generadores e interdependientes de conflicto. De manera general, las empresas familiares se definen como aquellas entidades que son controladas y manejadas por una familia en particular o los descendientes del creador y fundador de la organización.

Es importante enfatizar que, dentro del periodo de vida de una EF, el modelo que se encuentra conformado por cuatro etapas; la primera se define como el inicio de la organización, donde nace el emprendimiento y se determina la importancia del rol que juega el fundador, debido que es, quien deberá cumplir en su totalidad las funciones y actividades empresariales incluyendo la toma de decisiones; en esta etapa se determina la primera crisis, lo cual procede de la falta de delegación.

Luego, se integra la segunda etapa, donde el fundador debe generar nuevas competencias con el fin de liderar de forma efectiva la organización; sin embargo, al igual que la primera etapa se visualiza una segunda crisis generada por la incorporación de los hijos.

La tercera etapa refleja el deceso del fundador y se manifiesta un ambiente crucial por el poder entre los herederos. Finalmente, la cuarta etapa se cataloga

como el gobierno corporativo profesional donde nuevamente se identifica la presencia de conflictos de poder entre los familiares, accionistas, la gerencia general y el directorio (Doderó, 2020).

De acuerdo con Barroso y Barriuso (2014) las empresas familiares juegan un rol importante dentro del desarrollo económico de una nación; considerando su relevancia, se determina como ejemplo Estados Unidos, donde el 80% de las empresas se establecen en la categoría familiar, en la Unión Europea, este porcentaje abarca solo el 60%; no obstante, aproximadamente 17 millones de estas organizaciones mantienen a su disposición más de 100 millones de trabajadores. En el caso de España, las empresas familiares representan el 85% del total del tejido empresarial ocupando al menos 13.9 millones de trabajadores.

Con el paso del tiempo se ha delimitado la existencia de diversos modelos que explican la estructura de las empresas familiares, dentro de los cuales se encuentra como ejemplo el modelo de los 3 círculos, el modelo de los cinco círculos, el modelo evolutivo tridimensional y el modelo de poder en la empresa familiar. John Davis y Renato Tagiuri fueron los autores que dieron vida al modelo de los tres círculos, donde explicaban la relación que existía entre los factores propiedad, negocio y familia.

Esta propuesta indicaba que cada persona que mantuviera relación alguna con la empresa se ubicaba dentro de cada círculo, donde su interacción daba lugar a la presencia de siete grupos diferentes de personas, cada uno caracterizado por sus intereses propios, por lo que, si dichos intereses se orientaban en una misma dirección, las empresas familiares no se verían afectados por la interrelación de cada elemento (Pérez, 2012).

En cuanto al modelo denominado “cinco círculos”, el cual fue creado por el educador Amat Joan, es una extensión del modelo “tres círculos”, añadiéndose dos elementos como lo son sucesión y gerencia.

La sucesión es considerada como uno de los procedimientos más críticos que toda organización familiar deben entablar con la finalidad de garantizar la

continuidad de la empresa bajo la dirección familiar; en relación con la gerencia, en estos aspectos se integran variantes relacionadas con la administración de aquellos recursos de índole humano, material y tecnológico (Cázares y Aguilar, 2018).

En cuanto al modelo evolutivo tridimensional, este fue generado por los autores Gersick, Davis, McCollon y Lansberg, quien se fundamentaron en el trabajo desarrollado por Tagiuri y Davis introduciendo una dimensión evolutiva en el modelo de los tres círculos, generando un espacio tridimensional constituido por el eje de la empresa, propiedad y familia.

En el primero se integra de tres fases que son el arranque o nacimiento, el crecimiento-formalización-expansión y la madurez. La propiedad se integra por el propietario controlador, la sociedad de hermanos y el consorcio de primos. Finalmente, en la familia se determina cuatro etapas que son la familia joven de negocios, el ingreso de los familiares al negocio, el trabajo de forma conjunta y el traspaso del mando (Molina et al., 2016).

El modelo de poder en la empresa familiar surge bajo los aportes desarrollados de Vilanova (2000), determinando que la empresa familiar se puede ver influida de forma directa o indirecta, pero a su vez de manera significativa por una o más familias. En este enfoque, la diferenciación entre el binomio familia-empresa precede de aquellos aspectos que se fundamentan en las políticas de recursos humanos establecidas por los miembros del núcleo familiar y las relaciones económicas (Pérez, 2012). En síntesis, Vilanova (2000) expresaba que la interacción entre la familia y la empresa se desarrollaba bajo cuatro niveles que son el político, ideológico, de continuidad y económico.

En consecuencia, bajo los aportes y contribuciones obtenidos de cada modelo, se determinó que el prototipo “cuatro pilares fundamentales” es el que demuestra la interrelación que existe entre los factores propiedad, dirección, sucesión y familia, generando un alto grado de influencia en el ciclo de vida de este tipo de organizaciones (Lucero, 2017, pág. 178).

Retomando el concepto de empresa familiar, es importante destacar que, mediante una revisión bibliográfica se han determinado una serie de factores que intervienen e influyen en la continuidad de las empresas, siendo el más importante la sucesión familiar. Según Barbery (2014) este término aún se sigue considerando como un tabú, dada la relación con aspectos como el dinero y la muerte, situación que por lo general no se evita en el plano familiar. Se ha determinado que el proceso sucesorio se ha consolidado como la pieza clave para llevar a cabo la continuidad de las empresas incluyendo su propio desarrollo.

Dentro de los elementos que influyen en un proceso de sucesión exitoso se encuentra la elección, el compromiso, la formación, las características de la familia y las relaciones. Además, en este procedimiento se destacan tres patrones que se basan en la sucesión donde el dominante es el padre generando una relación "Padre fuerte-Hijo débil", luego se integra la participación del hijo donde este se establece como el actor dominante generando la siguiente situación "Padre conservador-Hijo progresista" y la existencia de otras ramificaciones familiares.

A nivel internacional, se estima que al menos dos terceras partes procedentes de la totalidad de empresas familiares quiebran o en su defecto son vendidas a otros actores desde la primera generación; sin embargo, existe otro escenario donde al menos entre el 5 y el 15% logran superar dicha crisis logrando llegar hasta la tercera generación bajo la dirección familiar. Por lo general la continuidad de las empresas se ve afectada por la resistencia de efectuar este proceso, el miedo inclusive por la pérdida del control.

Adicional, se integran otros factores como la falta de información, presencia de factores culturales, amenaza en torno al estatus quo, la retención del poder, el clima organizacional y el miedo al fracaso; situación que puede ser mejorada mediante el desarrollo de un nuevo enfoque organizacional, impulsar de forma transparente el cambio e involucrar a todo el núcleo familiar en el diseño e implementación de dicho proceso (Deloitte, 2010).

Por otra parte, como principal función es identificar los vacíos e interrogantes por explorar dentro del proyecto de investigación enfocado en la ciudad de Milagro, encaminado en el traspaso de la primera generación del mismo modo en su trayectoria periódica.

Se brinda un desglose dentro de las características que fundamenta una empresa familiar.

1.5.1. Empresas Familiares

(López, 2003) expresa que el calificativo que se le da a las empresas familiares, se usa para hacer referencias a organismos tanto grandes, medianos y pequeños que son dominadas por asociaciones familiares, quienes representan y desempeñan un rol importante en la comunidad empresarial.

Una empresa familiar es donde la mayor parte de los votos o decisiones, recaen sobre la familia controladora y su fundador, quien tiene como objetivo que sus hijos hereden la organización, presionándolos a mantener la visión inicial de la entidad y conservando los valores que aporten a la unidad familiar por medio del capital. Soto Maciel (como se citó en (Quejada & Ávila, 2016, pág. 151))

Las familias aparte de compartir vínculos de consanguinidad, suelen unirse para formar diversos tipos de sociedades. La diferencia entre una empresa familiar y otro tipo de empresa, es la forma en cómo sus integrantes manejan, formulan y ejecutan estrategias, siendo un elemento esencial comprender la participación de los miembros de familia en el negocio y los resultados de tal participación. (Molina, Botero, & Montoya, 2016)

Los referidos autores añaden que la mayor parte de las empresas familiares en sus modelos teóricos se basan en la relación de tres componentes: familia, empresa y propiedad; y es que, en base a las afirmaciones de Dyer (1986), Gallo y Vilaseca (1996) o Ward y Dolan (1998) (como se citó en (Molina, Botero, & Montoya, 2016)) la definición de empresa debe abarcar tres condiciones fundamentales:

- Una o dos familias poseen más de 50 % de la propiedad de la empresa.
- Existen miembros de la familia que ocupan cargos directivos o ejecutivos en la entidad y
- Los integrantes de la empresa familiar sostienen que la organización pasará a los descendientes.

En concordancia a lo anterior, se suma lo expresado por Casillas, Díaz y Vásquez (2005) (como se citó en (Arenas Cardona & Rico Balvín, 2014), quienes señalan que las empresas familiares se giran en base a tres aspectos:

- La propiedad o el control de la empresa: se define a partir del porcentaje de participación de la familia en el capital de la empresa o del hecho de que un familiar admita que controla su empresa.
- La influencia que la familia tiene en la entidad: se define a partir del trabajo desempeñado en la empresa por algunos miembros de la familia. En muchos casos hace referencia a que la familia propietaria desempeña funciones ejecutivas en la empresa o a que el director general de la empresa es un miembro de la familia propietaria.
- La intención de transferir la empresa a generaciones venideras: se define en relación con el anhelo de mantener en el futuro la participación de los miembros de la familia en la empresa, al número de generaciones de la familia propietaria que intervienen en la misma o al hecho de que los posibles herederos del fundador posean autoridad en la empresa o su gestión.

Aunque no existe un concepto unificado de empresa familiar, es preciso detallar realizar las definiciones más significativas como parte de la reflexión académica que contribuya a una apropiada interpretación y conocimiento de este tipo de

organizaciones. A continuación, se realizará un compendio de las principales definiciones que se han construido argumenta (Botero Botero, 2016):

Tabla 1: Definiciones de Empresa Familia

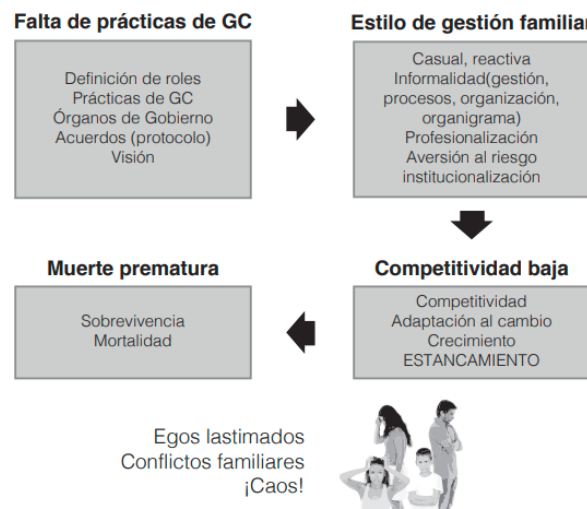
Autor	Definición
Barnes y Hershon -1976	Organización controlada y administrada por uno o varios miembros de una misma familia.
Rosenblatt, Demik, Anderson y Johnson – 1985	Es aquella en la que la mayoría de la propiedad o el control radica en una única familia y en la que dos o más miembros de la familia participa o participaron en su momento.
Bork (1986)	Es la que ha sido fundada por un miembro de familia y se ha transmitido o se espera que se transmita a sus descendientes.
Lansberg, Perrow y Rogolsky (1988)	Es una organización en la cual los miembros de la familia tienen control legal sobre la propiedad.
Ward y Dolan -1998	La empresa que será transferida a la siguiente generación de la familia para que la dirija o controle.
Barry (1989)	Aquella que, en la práctica, está controlada por miembros de una única familia.
Gallo y Sveen-1991	Una empresa en la que una sola familia posee la mayoría del capital y tiene un control total. Los miembros de la familia también forman parte de la dirección y toman las decisiones más importantes.
Jaffe (1991), citado por Gutiérrez -2002	Cualquier empresa en la que varios miembros de la familia asumen la dirección o una responsabilidad activa como propietarios. Lo esencia de este tipo de organizaciones es que se comparte la sangre, el trabajo y la propiedad de la empresa.
Handler (1994)	Una organización en la que las principales decisiones operativas y los planes de sucesión en la dirección están influidos por los miembros de la familia que forman parte de la dirección.
Church (1996), citado por Littunen y Hyrsky (2000)	Es una firma en la cual fundadores y herederos han contratado a gestores asalariados, pero siguen siendo los accionistas decisivos, que ocupan cargos ejecutivos y de dirección, y ejercen una influencia decisiva sobre la política de la empresa.
Aronoff y Ward -1996	Es una empresa cuyo control financiero está en manos de uno o más miembros de la familia.
Stern (1996), citado por Rueda (2011)	Es en la que los propietarios y los directores miembros representan una o dos familias.
Carsrud, Perez Torres Lara y Sachs -1996	Es aquella en la cual la propiedad y las decisiones están dominadas por los miembros de un grupo de afinidad afectiva.
Gersick, Davis, McCollon y Lansberg (1997)	Aquella organización en la cual la propiedad de los medios instrumentales o la dirección se hallan operativamente en manos de un grupo humano entre cuyos miembros existe relación familiar.
Calavia (1998)	Es aquella cuya propiedad total o más significativa pertenece a uno o varios propietarios unidos por lazos familiares y alguno de sus miembros participa en los órganos de gobierno y dirección, cuyo funcionamiento está sometido a unos determinados principios o cultura con la clara intencionalidad de ser transmitida a las siguientes generaciones.
Jaume (1999),citado por Vélez et al. (2008)	Aquella organización de carácter económico cuyo objeto principal sea la producción o comercialización de bienes o servicios, y cuya propiedad pertenece, en su totalidad o en una mayoría, a un grupo de personas unidas por un vínculo familiar, habitualmente los descendientes del fundador.

Fuente y elaboración: (Botero Botero, 2016)

En la actualidad, la empresa familiar es un tema muy estudiado a nivel global, que implica muchos factores como el comportamiento familiar, puesto a que es un factor directo en que puedan existir egos, conflictos familiares, entre otros. Y a su vez el grado de estudio que en la mayoría de ello son empíricas que se basan a prueba y error detonando la capacidad administrativa del papel del fundador que en veces no lo llega a tener el sucesor familiar.

Es preciso expresar que los indicadores que valoran el comportamiento de la economía de un país, dan a conocer la situación que el mayor porcentaje de empresas privadas en los países en vías de desarrollo esta manejado por familias. Indicando que no hay evidencia de estudios lineales sobre la sobrevivencia de la empresa familiar latinoamericana (Centeno Caffarena, 2015)

Ilustración 1: Diagrama causa - efecto de una empresa familiar



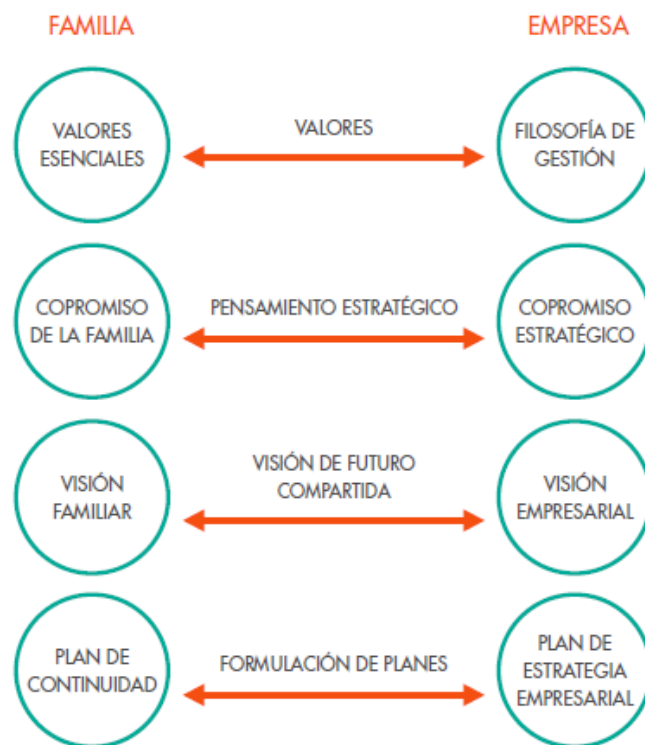
Fuente y elaboración: (Centeno Caffarena, 2016, *Gobierno Corporativo y Emprendedurismo Corporativo*)

La mayor parte de las empresas familiares tienen rasgos comunes, regularmente el fundador o dueño es quien dirige la empresa, existiendo un hilo muy delgado donde pueden involucrar aspectos sentimentales al momento de tomar decisiones; en tal sentido, se origina interferencia de índole familiar que pueden causar un grave obstáculo para la una buena gestión financiera y comercial, sin

dejar de lado el grado de rentabilidad es decir entre el éxito o fracaso que conlleva a la afectación directa emocional entre los integrantes de la familia.

Por consiguiente y no menos importante, los valores inculcados por los padres siendo ellos jefe y fundador, teniendo una influencia fundamental en la formación del futuro sucesor de la EF. Destaca Garza que los valores en las empresas familiares son un factor clave en el desempeño de dichas organizaciones y logran convertirse en una ventaja competitiva que se puede conservar a largo del tiempo (Garza Ramos, 2011)

Ilustración 2: Modelo del Proceso de Planificación Paralela (PPP)



Fuente: (Carlok & Ward, 2003, *La planificación estratégica de la familia empresaria*)

1.5.2. Modelos de planificación estratégico para empresas familiares

(Ward, 2006) establece que la planeación en las EP es la creación de una estrategia empresarial, en el que se abarcan diversas características de este tipo de organización, del ambiente y de la familia, con un enfoque hacia el crecimiento. En la estrategia se debe incluir los proyectos, misión y visión empresarial, los cuales posibilitaran cumplir con los objetivos estratégicos.

Las empresas familiares desarrollan procesos de planeación estratégicas similares a otro tipo de empresas; sin embargo, la mayor parte de este tipo de empresas cuenta con el fundador estratégico basado en una visión compartida de propiedad (Ward, 2006). El citado autor recomienda uno de muchos beneficios es el compromiso familiar, en la que influyen una alianza entre todos los integrantes que ayuden en la continuación del negocio para el desarrollo tanto empresarial como el cumplimiento de objetivos alineados como una empresa privada que en este caso se podría decir como una *Planificación Organizacional Anual*.

De esto se deduce que la unión y el compromiso de cada miembro de la familia hacia el éxito de la empresa es un elemento fundamental. Da a conocer (Arnoldo Araya , Modelos de Planeación Estratégica en las EF., 2017) que existen variables que ayudan a tener un equilibrio en la relación empresa y familia:

- El ejercicio de control de la familia en las decisiones de la empresa.
- La posibilidad de que miembro de la familia participen en el desarrollo de una carrera en la empresa.
- El manejo y decisiones relativas al capital requerido en la empresa para su financiamiento.
- Tratamiento de conflictos laborales y familiares producto de la estrecha relación entre ambos sistemas.
- Los planes acciones motivados por los valores familiares



Ilustración 3: Plan Estratégico en la Empresa Familiar

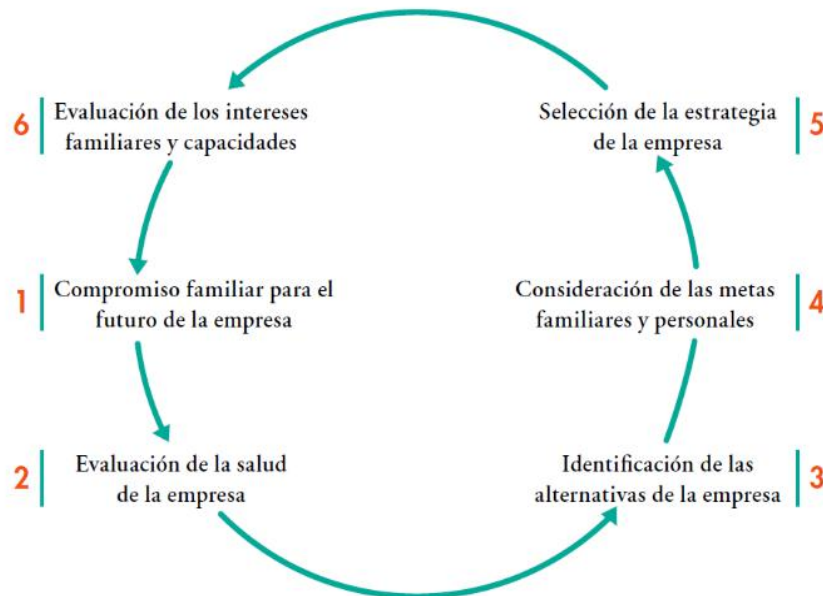
Fuente: (Rios, 2017)

Elaborado por: Luis Alfredo López Morales

1.5.2.1. Modelo de interdependencia de planificación empresarial y de la familia

En la evolución empírica que nace del fundador de la EF, existen factores que con el transcurrir del tiempo van desarrollando para tener una mejor organización empresarial con un enfoque más ligado en lograr objetivos que conlleva a estudios y capacitación dentro de los miembros de la familia.

Ilustración 4: Interdependencia de la planificación empresarial y de la familia



Fuente: (Ward, 2006)

Elaborado por: Luis Alfredo López Morales

Argumenta (Ward, 2006), que no es necesario una planificación formal siempre y cuando existiera un pensamiento estratégico y la empresa familiar fuera pequeña ya que este tipo de planes son entorno a la necesidad financiera, problemas familiares y del carácter patrimonial.

A partir de este esquema el autor identificó el siguiente orden para la elaboración de un planteamiento estratégico:

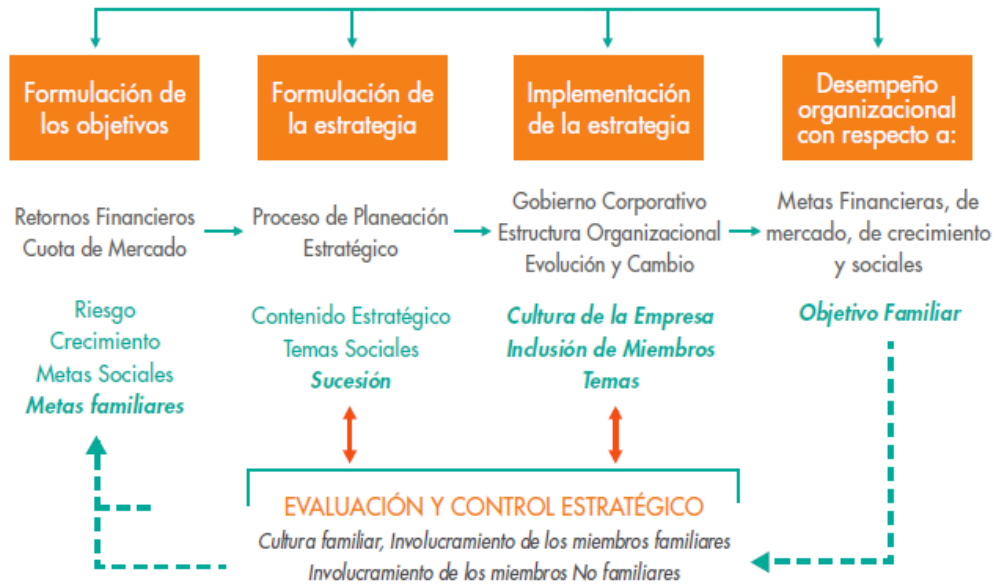
- Realizar un análisis del estado actual de la empresa más conocido como FODA.
- Con la finalidad de garantizar la planificación empresarial, este tipo de empresas debe de determinar el compromiso de los miembros de la familia con el futuro de la organización.
- Para conocer la salud del negocio la empresa deberá elaborar un estudio financiero.
- Realizar un análisis del mercado para identificar elementos que sean útiles para aplicar en la empresa como calidad, productividad, temas administrativos, y/o de localización.
- Tener conocimiento sobre los objetivos y metas que se propuso cumplir la familia
- Seleccionar la estrategia: exploración de pequeños mercados, enfatizarse en el cliente, entre otras.
- Evaluar los intereses que tiene la familia.

1.5.2.2. Modelo del proceso de administración estratégica

Da conocer (Rios, 2017), en este modelo de diagrama se visualiza el desarrollo de interacción por el planteamiento de objetivos, la formulación y aplicación de estrategias que servirán para alcance de estos y la generación del desempeño empresarial.

Al identificar las diferencias relevantes entre la planeación de una empresa no familiar (ENF) y una empresa familiar (EF), se localizaron las influencias, los intereses y los valores que incorpora la familia en la empresa familiar.

Ilustración 5: Proceso de administración estratégica



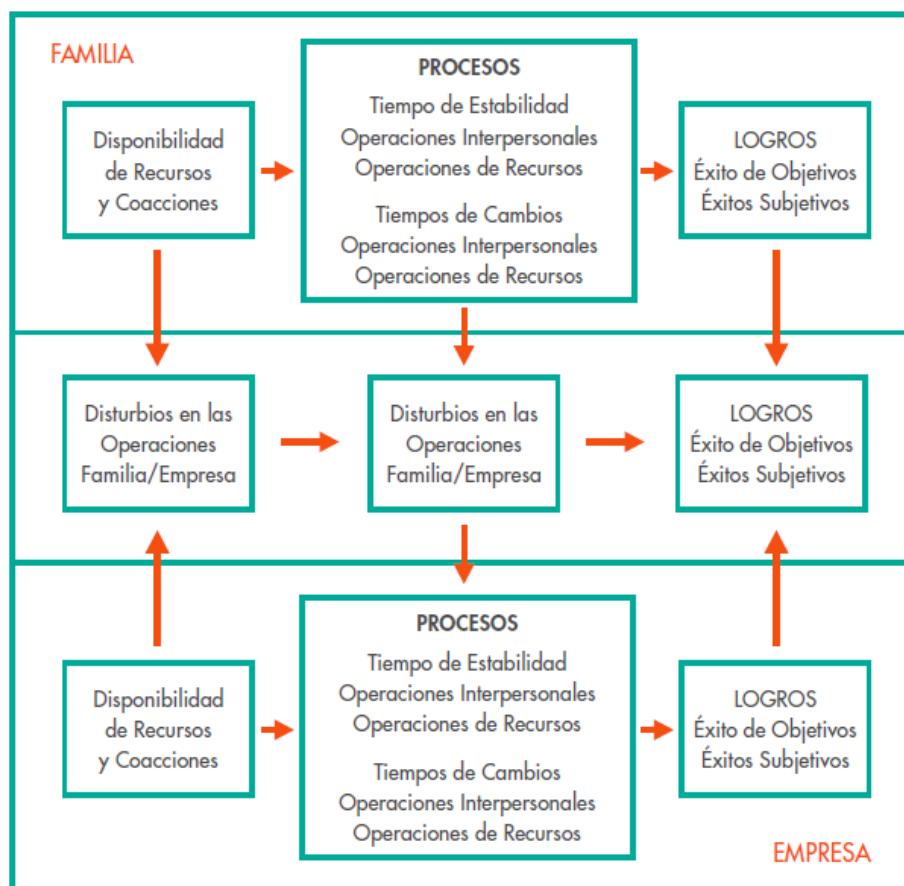
Fuente: (Rios, 2017)

Elaborado por: Luis Alfredo López Morales

1.5.2.3. Modelo de sostenibilidad de las empresas familiares

Según (Arnoldo Araya , Modelos de Planeación Estratégica en las EF., 2017) la base que sostiene a una empresa familiar depende del cumplimiento de los propósitos empresariales y familiares, incluyendo la interacción de ambos sistemas. De esta forma, la principal meta de este modelo es la planeación estratégica, la tipificación de los recursos, exigencias, procesos y operaciones que deben desarrollarse a nivel familia y empresa que favorecen la sostenibilidad de las EF.

Ilustración 6: Modelo de sostenibilidad de las Empresas Familiares



Fuente: (Arnoldo Araya , Modelos de Planeación Estratégica en las EF., 2017)
Elaborado por: Luis Alfredo López Morales

1.5.2.4. Modelo del proceso de planificación paralela

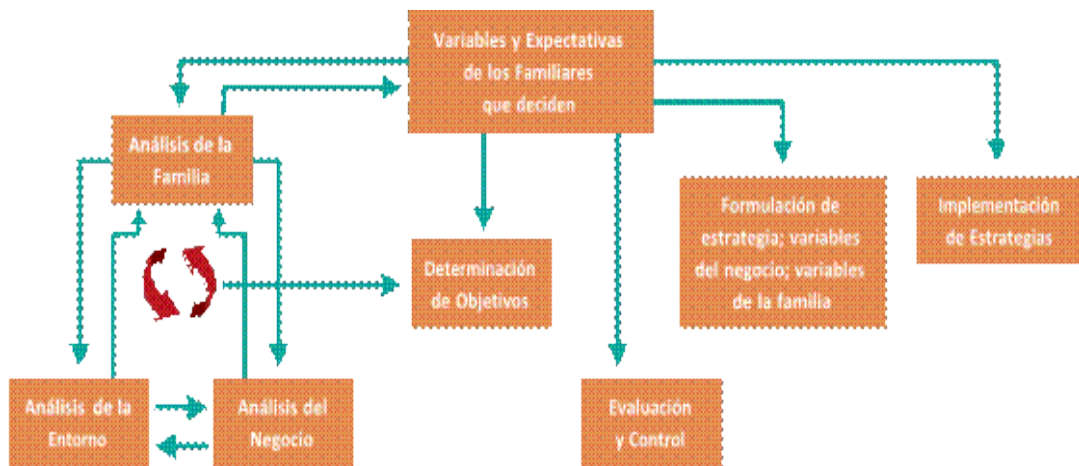
(Carlok & Ward, 2003) proponen el modelo denominado “Proceso de Planificación Paralela (PPP)”, el cual implica el aspecto familiar y el empresarial, además de comprometer la perspectiva familiar, principales valores y proyecto de continuidad. Este modelo se basa en la gestión, visión, acuerdos y planes estratégicos empresariales.

La empresa y familia formulará la misión, visión, planes, proyectos de continuidad, valores y razonamientos estratégicos. Este modelo se muestra en la ilustración número 2.

1.5.2.5. Modelo del proceso de gestión estratégica de la empresa familiar

El modelo de gestión estratégica de empresa familiar propuesto por (Ussman, 2004), cual tiene dos elementos: análisis situacional y la gestión estratégica. Es un modelo combinado de administración en el que se mezclan tanto objetivos familiares como empresariales.

Ilustración 7: Proceso de Gestión Estratégica de la Empresa Familiar



Fuente y elaboración: (Arnoldo Araya , Modelos de Planeación Estratégica en las EF., 2017), **Modelos de Planeación Estratégica en las Empresas Familiares**

1.5.3. Ciclo de vida familiar y empresarial

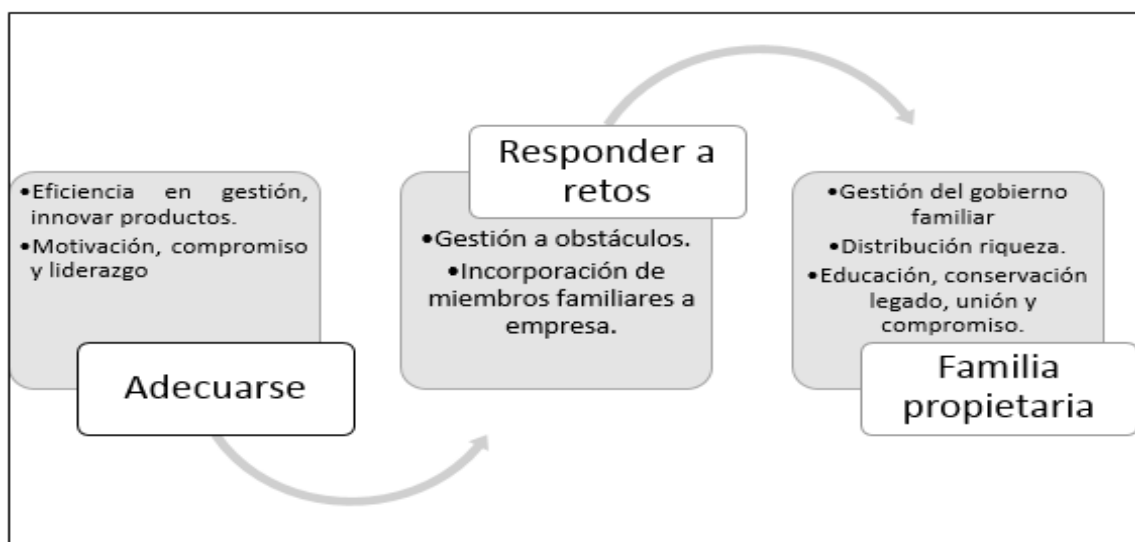
(Arnoldo Araya , Modelos de Planeación Estratégica en las EF., 2017), expresa que la dirección y propiedad dentro de la EF está condicionada por la combinación de los hechos presentados en la organización, producto del sector en el que se desenvuelve y de los eventos ocurridos en los individuos que integran la familia. Desde este punto de vista, lo relevante es que los escenarios que se den a conocer durante los ciclos por los que atraviese la empresa familiar, necesitará de planificaciones y estrategias específicas, determinando el punto de partida del Proceso de Planificación Paralela.

1.5.4. Factores de Continuidad de las Empresa Familiares

La continuidad de una empresa familiar resulta ser un punto crucial en la sociedad y economía de un país, puesto a que juegan un rol importante en ellos, sobre todo cuando existe el riesgo de que las empresas familiares liquiden, como resultado de la serie de obstáculos que enfrentan en el camino de su evolución.

Según (Álvarez de Linera, 2011), en su artículo “La importancia de la continuidad de la empresa familiar”, para que una empresa familiar garantice su continuidad en el mercado, deberá manejar tres aspectos: 1. Adecuarse a su definición, 2. Responder a retos específicos y 3: ser familia propietaria de una empresa.

Ilustración 8: Aspectos para la continuidad de una empresa familiar



**Fuente: Álvarez de Linera, 2011, La importancia de la continuidad de la empresa familiar.
Elaborado por: Luis Alfredo López Morales**

Adecuarse a su definición de empresa con el objetivo de transformarse y crecer, para lo cual deberá aplicar una gestión eficiente, promover productos innovados, motivar, comprometerse y liderar. Como segundo aspecto, la empresa familiar deberá manejar eficientemente los retos que se le presente, además de gestionar exitosamente la incorporación de miembros familiares a la entidad. Por último, como familia empresaria deberá gestionar el gobierno de la entidad, distribución de la riqueza, educación de las nuevas generaciones, preservar la unión y compromiso familiar. (Álvarez de Linera, 2011)

Por su parte, (Lansberg, 2000) señala que las sesiones de Directorios (foros) son un elemento importante para la continuidad de una empresa familiar, puesto que los intereses y emociones de sus integrantes (accionistas) pueden debatirse libremente, y la familia debe resolver sus preocupaciones satisfactoriamente. Este tipo de asamblea se compone de tres pilares: Directorio, asamblea de accionistas y el consejo familiar.

Existen instrumentos que fomentan la continuidad de una empresa familiar, basándose en la educación y profesión de sus integrantes, correcta asignación de responsabilidades a quienes tengan una mayor capacitación, y la transición de generación. Las herramientas son: protocolo familiar, planificación de sucesión, gestión de la herencia, adecuación de órganos de gobierno y profesionalismo. (Pérez Molina & Gisbert Soler, 2012)

La dinámica en las relaciones familiares es un factor fundamental en la continuidad de toda empresa familiar, tomando en consideración que la visión a plazo es un aspecto significativo de este tipo de entidades, puesto a que presentan una tendencia a la continuidad a través de sus generaciones, y la sucesión es considerado como uno de mayores retos, ya que no todas las empresas familiares logran completar el cambio de generación. Con el objetivo de simplificar el proceso de sucesión, existe un instrumento que procura darle continuidad a las siguientes generaciones, dicho instrumento se denomina "protocolo familiar", el cual es un acuerdo suscrito por los familiares de la

empresa, con el fin de regular y gestionar la organización. (Claver Cortés, Rienda García, & Pertusa Ortega, 2004)

1.5.5. Proceso de sucesión

La sucesión es una de las características que hace diferente del resto a la empresa familiar, y a pesar de la importancia de esta, los empresarios, aún sabedores de que una no planificación puede suponer la desaparición de la empresa, son muy pocos los que la llevan a cabo. De hecho, solo un 30% de las empresas familiares superan la primera generación, y de estas solo un 15% llegan a la tercera generación. (Puig Castán, 2016)

Según Churchill y Hatten (1987) (como se citó en (Puig Castán, 2016) existen cuatro etapas en el proceso de sucesión:

- Etapa de propietario-directivo: El fundador de la empresa familiar, es decir el fundador, es el único miembro de la familia relacionado en la organización. Esta etapa es única, y solo puede darse de la transición de la primera a la segunda generación.
- Etapa de entrenamiento y formación: La persona seleccionada para continuar en el mando de la empresa familiar, también denominado sucesor, ingresa a la empresa familiar, se inteligencia, conoce la empresa y se forma académicamente para aprender sobre la empresa. (En esta fase no obtiene cargos importantes).
- Etapa de asociación o vida en común entre padre e hijo: Es el punto final del proceso de sucesión, el sucesor obtiene cargos importantes en la entidad, tales como miembro del Directorio, Jefe o Director. (Última fase antes que el fundador renuncie y el sucesor sea nombrado como nuevo propietario).
- Etapa de transferencia de poder: las obligaciones pasan a manos del sucesor, es nombrado como el nuevo propietario.

1.5.6. Protocolo familiar

Con el pasar del tiempo de toda organización, cada vez es más complicado que administre y desempeño con eficiencia todas sus funciones de gestión. Cuando

una empresa comienza a crecer es importante la clasificación de dichas funciones y de tal forma que se asigne a las nuevas personas las distintas obligaciones de proyección y gestión del negocio. Tal división de funciones debe estar relacionadas a la estructura de la entidad, identificando las funciones como compras, administración, producción, ventas, servicio de atención al cliente, en fin, las funciones van a depender del tamaño y tipo de la empresa. Uno de los problemas que podría enfrentar un negocio familiar es que su Directorio o Asamblea administrativa no esté constituida legalmente, y que aún, teniendo dicho órgano, no se encuentre bien elaborado, limitando así su participación y buena toma de decisiones. (Borrego Torres, De la Garza Ramos , & Moreno Herrera, 2008)

Las principales actividades que debe de tener el directorio o asamblea administrativa son: 1. Conducir el control estratégico, supervisando de manera especial la influencia de los sistemas de valores y preferencias personales del director general y del equipo directivo. 2. Aportar recursos, especialmente conocimientos, para que el director general tenga mayores posibilidades de formular e implementar la estrategia adecuada 3. Tratar de desarrollar y potenciar al equipo de personas que conducen a la empresa. Gallo, M. A. (1992) (como se citó en Borregos at al. (2008))

CAPÍTULO II - MARCO METODOLÓGICO

2.1. Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación

El presente trabajo tiene un diseño no experimental, debido a que es un estudio que se realizó sin manipular las variables, en el cual se observó y analizó el hecho o suceso, ya existente, tal como es en su entorno natural; las herramientas y técnicas que se usaron en el presente estudio fueron aplicados a personas pertenecientes a un grupo determinado de la variable independiente, siendo este último los grupos familiares a cargo de las empresas familiares del cantón Milagro.

Por otra parte, el alcance es descriptivo - analítico, siguiendo lo señalado por (Arias, 2012) “la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p. 24), por medio de las bases teóricas y métodos empíricos se observaron, analizaron y detallaron los factores que influyen en la continuidad de las empresas familiares.

El enfoque del presente estudio es mixto (cualitativo y cuantitativo): cuantitativo puesto a que se determinaron los elementos de continuidad a través de la recolección de datos numéricos generados por medio de las técnicas de recolección de información, esto, en base a lo expresado por (Sarduy Domínguez, 2006) quien señala: “La investigación cuantitativa se dedica a recoger, procesar y analizar datos cuantitativos o numéricos sobre variables previamente determinadas, (...) estudia la asociación o relación entre las variables que han sido cuantificadas, lo que ayuda aún más en la interpretación de los resultados” (Sarduy Domínguez, 2006, pág. 28).

En cuanto al enfoque cualitativo y aplicando la categoría interactiva, por medio de la entrevista se generaron datos textuales, los cuales posteriormente fueron analizados. La entrevista será aplicada a personas con amplia experiencia en empresas familiares, ajenas a las entidades de la unidad de análisis; con la

finalidad de obtener información más profunda, precisa y completa, puesto a que el entrevistado no tuvo limitantes al momento de manifestar su respuesta.

- **2.2 Métodos de investigación**

- 2.2.1 Método teórico**

El presente trabajo de investigación se basó en la exploración de marcos teóricos, permitiendo la interpretación conceptual de los datos a obtener, principalmente por el método histórico - lógico, el cual facultó la valoración del contexto histórico social de las empresas familiares. En cuanto a la parte histórica, se estudió la trayectoria real de la continuidad de este tipo de empresas (etapas por las que ha pasado la organización); y el contexto lógico por medio de las afirmaciones de autores, se revisaron los lineamientos generales del funcionamiento y desarrollo de la materia en investigación.

- 2.2.2 Método empírico**

Para generar un mayor aporte al trabajo, a través del método empírico se revelaron las principales propiedades del objeto o hecho de estudio, por medio del método de la mediación haciendo uso de encuestas aplicadas al personal inherente a las empresas familiares, además a través de la observación y captura de experiencias se analizaron las respuestas de las entrevistas efectuadas.

- **2.3. Unidad de análisis, población y muestra**

- 2.3.1. Unidad de análisis**

Empresas familiares del cantón Milagro con al menos 40 años de continuidad, con la finalidad de estudiar el proceso de sucesión.

- Criterios de inclusión**

- La empresa debe catalogarse como sociedad anónima.
 - Empresas que tengan antigüedad a partir de 40 años.

- La empresa debe constar como activa en la Superintendencia de Compañías.
- La organización debe considerarse una empresa familiar.
- La entidad debe estar localizada en el cantón Milagro.
- Entrevista puede ser dirigida a personal clave o gobierno corporativo de empresas familiares, sin importar el sector donde esta se localice.

Criterios de exclusión

- Las empresas que sean compañías limitadas y sociedades por acciones, no fueron consideradas dentro de la unidad de análisis.
- Empresas que tengan menos de 40 años de continuidad.

2.3.2. Población y muestra

Tomando en cuenta los criterios de inclusión y exclusión, se analizaron 540 empresas de la ciudad de Milagro, de las cuales 261 se encuentran activas con el tipo de compañía como: Anónima con un total de 238, Anónima en predios rústicos con un total de 3, Responsabilidad Limitada con un total de 19 y Sociedad por acciones simplificadas con un total de 1, un detalle es como sigue:

Tabla 2: Cantidad, situación legal y descripción de compañías en la ciudad de Milagro

SITUACIÓN LEGAL	TIPO DE COMPAÑÍA	FECHA DESDE – HASTA	NRO.
ACTIVA	ANÓNIMA	1976 -2020	238
	ANÓNIMA EN PRESIOS RÚSTICOS	1971	3
	RESPONSABILIDAD LIMITADA	1968 -2020	19
	SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA	2020	1
TOTAL			261
CANC. DE INSCRIPCIÓN ANOTADA EN RM	ANÓNIMA	1963 -2016	33
	ANÓNIMA EN PRESIOS RÚSTICOS	1970 -1972	2
	RESPONSABILIDAD LIMITADA	1957-2007	10
TOTAL			45
CANCELACIÓN DE LA INSCRIPCIÓN	ANÓNIMA	1955-2010	11
	RESPONSABILIDAD LIMITADA	1975-2005	5
TOTAL			16
DISOLUC. LIQUIDAC. OFICIO INSC. EN RM.	ANÓNIMA	1933 -2014	92
	ANÓNIMA EN PRESIOS RÚSTICOS	1964	1
	RESPONSABILIDAD LIMITADA	1951 – 2014	13
TOTAL			106
DISOLUC. LIQUIDAC. OFICIO NO INSC. EN RM	ANÓNIMA	1962- 2013	52
	ECONOMÍA MIXTA	1999	1
	RESPONSABILIDAD LIMITADA	1968 – 2007	12
TOTAL			65
DISOLUC. Y LIQUIDAC. ANTIC. INSCR. RM	ANÓNIMA	1997-2008	5
	RESPONSABILIDAD LIMITADA	2008	1
TOTAL			6
DISOLUC. Y LIQUIDAC. ANTIC. NO INSCR. RM	ANÓNIMA	2002 – 2008	4
	RESPONSABILIDAD LIMITADA	2008	1
TOTAL			5
INACTIVA	ANÓNIMA	2005 – 2013	4
TOTAL			4
LIQUIDAC. DE PLENO DERECHO INSC. RM	ANÓNIMA	1985-2017	28
	RESPONSABILIDAD LIMITADA	1965-2015	3
TOTAL			31
LIQUIDACIÓN DE PLANO DERECHO NO INS RM	ANÓNIMA	1937	1
TOTAL			1
TOTAL GLOBAL			540

**Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.
Elaborado por: Luis Alfredo López Morales**

En el presente estudio se enfocará en empresas familiares. Dentro del grupo activo se encuentran un total de 261 empresas, de las cuales 230 se catalogan como sociedad anónima. Toda vez que el enfoque es encontrar empresas que tengan la primera generación, el rango de búsqueda es a partir de los 40 años de antigüedad, con la finalidad de revisar el proceso sucesión en una empresa.

De las sociedades anónimas, 9 de ellas se localizan en el cantón Milagro, además se identificó 3 empresas familiares que cuentan con más de 40 años de antigüedad, ya que las demás son organizaciones privadas no familiares. En la siguiente tabla se muestra la unidad de análisis, la población y muestra para este tipo de investigación.

Tabla 3: Unidad de análisis, población y muestra

<u>UNIDADES DE OBSERVACION</u>	<u>POBLACION Y MUESTRA</u>
SUJETOS: personas del gobierno corporativo de empresas familiares, del cantón Milagro con 40 años de continuidad.	3 empresas

Elaborado por: Luis Alfredo López Morales

La primera de ellas es INVERSIONES JUVENA SA de fecha de constitución 4 de agosto de 1976 con una trayectoria de 44 años. La segunda es INMOBILIARIA VARGAS VARGAS C LTDA de fecha de constitución 29 de enero de 1980 con una trayectoria de 40 años, y la tercera es PRODUCTORES AGRICOLAS DEL LITORAL COMPANIA LIMITADA con una antigüedad de 52 años.

Tabla 4: Datos de personas encuestadas de las empresas familiares

Años de antigüedad de la empresa	Empresa	Cargo	Tiempo que trabaja en la empresa
44	INVERSIONES JUVENA SA	Gerente Administrativo Financiero	35
40	INMOBILIARIA VARGAS VARGAS C LTDA.	Gerente	17
52	PRODUCTORES AGRICOLAS DEL LITORAL COMPANIA LIMITADA	Contador	15

Elaborado por: Luis Alfredo López Morales

Las tres se encuentran con las características necesarias para ejercer el correcto estudio del tema de investigación, por lo que a continuación se señala un breve resumen de cada empresa a encuestar:

Nombre de la empresa: INMOBILIARIA VARGAS VARGAS C LTDA

RUC: 0990440786001

Ilustración 9: Inmobiliaria Vargas



Tomado de Google: https://www.tripadvisor.es/LocationPhotoDirectLink-g6528509-d10089663-i216732986-Hotel_Suites_Don_Juan-Milagro_Guayas_Province.html

Inmobiliaria Vargas Vargas fue fundada por el Sr. Vargas Vargas Juan Ezequiel y Sra. Llamuca Aranda María Esther, inició sus actividades en el año 1980, y se encuentra ubicada en las calles García Moreno y 9 de octubre de la ciudad de Milagro. Actualmente, la titularidad de la Gerencia General desde el año 2007, recae sobre el señor Vargas Llamuca Juan Fernando (hijo) el cual administra el Hotel Don Juan como uno de los sitios de alquiler de los bienes propiedad de la empresa familiar.

Nombre de la empresa: INVERSIONES JUVENA SA

RUC: 0990376107001

Ilustración 10: INVERSIONES JUVENA SA



Tomado de Google: <https://www.facebook.com/Complejo-Tur%C3%ADstico-Oasis-369455589926064/photos/412757885595834>

La empresa familiar Inversiones Juvena SA, comenzó sus actividades desde el año 1976, se encuentra ubicada Vía Milagro Km 26. Su giro de negocio está enfocado en el área del entretenimiento del público en general, contando con instalaciones de piscinas y casa de hospedajes, también brinda espacios para eventos de gran índole como bodas, fiestas, graduaciones, entre otros. A la fecha se encuentra representada el señor Calderón Vega Mario Marcel.

Nombre de la empresa: PRODUCTORES AGRICOLAS DEL LITORAL
COMPANIA LIMITADA

RUC: 990058555001

Ilustración 11: PRODUCTORES AGRICOLAS DEL LITORAL COMPANIA LIMITADA



Foto tomada de Google: <https://www.google.com/maps/place/CHOBO/@-2.1403428,-79.6392914,781m/data=!3m1!1e3!4m5!3m4!1s0x902d47253b39fc8f:0x66b52f9546603894!8m2!3d-2.1396556!4d-79.6354729?hl=es-419>

Productores Agrícolas tuvo sus inicios en el año 1968, su actividad comercial es realizar ventas de productos relacionados a la agricultura, enfatizando que en la ciudad de Milagro, cuenta con cultivos de caña de azúcar siendo uno de los promotores de fuente de trabajo. En la actualidad es representada por el Sr. Dager Rivas José Luis.

Por otra parte, las entrevistas se realizaron a personas con amplia experiencia en empresas familiares, las cuales no pertenecen a las entidades encuestadas, esto con la finalidad de complementar conocimientos y experiencias sobre este tipo de organizaciones. en base al siguiente detalle:

Tabla 5: Datos de personas entrevistadas

Personas entrevistadas	Cargo desempeñado en empresas familiares	Es (fue) miembro del grupo familiar	Tiempo que trabaja o trabajó en la empresa
Dr. Freddy Noboa	Jefe Titular – Odontólogo	Si	20 años
Ing. Liliana Lino	Contadora	No	25 años

Elaborado por: Luis Alfredo López Morales

2.4. Variables de la investigación, operacionalización

En el presente trabajo en el cual se factores que inciden en la continuidad de las empresas familiares en el cantón Milagro, se eligió la siguiente variable con sus respectivos indicadores:

Tabla 6: Variables de investigación

Variable	Conceptualización	Indicadores	Instrumento	Fuentes
Continuidad de empresas familiares (dependiente)	Proceso de mantenerse como empresa por un largo periodo de tiempo	<ul style="list-style-type: none"> • Política • Código de conducta • Protocolo familiar • Patrimonio • Globalización • Planificación • Protocolo familiar 	Cuestionario Guion de entrevista	Miembros de empresas familiares del cantón Milagro Personas con amplia experiencia en empresas familiares
Grupo familiar (independiente)	Percepción de la familia	<ul style="list-style-type: none"> • Valores • Formación • Comunicación • Organización • Liderazgo 		

Elaborado por: Luis Alfredo López Morales

2.5 Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información

2.5.1. Fuentes de información

La información necesaria fue obtenida recurriendo tanto a fuentes primarias como secundarias enfocadas a las empresas familiares, tales como libros, documentos de investigación de internet, revistas científicas, páginas web y documentos digitalizados

2.5.1.1. Fuentes primarias

Al ser una fuente de información primaria aquellos datos obtenidos por el investigador directamente de los sujetos o hechos investigados, a través de las encuestas dirigidas a directivos y trabajadores de empresas familiares, se revisarán los factores desde la formación, cambios, adaptación, problemas y comportamientos en su trayectoria como entidad familiar.

Dentro de este factor existe un elemento relevante como el gobierno corporativo, que puede ser considerado como un punto de partida en analizar los objetivos de la organización teniendo un poder directo en influir sobre los mismo, donde repercute en la toma de decisiones, análisis de procesos de supervisión y acciones ejecutivas, tanto como temas relacionados con la responsabilidad sin dejar de lado el marco legal de la empresa.

Es preciso tener presente que existe una línea muy delgada en la connotación familiar, involucrando emociones que pueden ser determinantes muy valiosos de estudiar, ya que implica resultados acertados como a su vez completamente desubicados en la trayectoria de toma de decisiones por algún elemento vinculante de la empresa que afecte directamente al desarrollo de la misma.

2.5.1.2. Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias utilizadas en el presente trabajo han sido: trabajos de investigación, tesis relacionadas al tema, revistas especializadas nacionales e internacionales, páginas web, publicaciones oficiales y libros.

2.5.2. Técnicas

Entrevista: Según (Huamán Valencia, 2005) afirma que la entrevista es “una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: el entrevistador, y el entrevistad; se lo realiza con el fin de obtener información de parte este, esa persona suele estar relacionada a la materia de investigación” (pág. 20); por lo que se procederá a realizar una entrevista formalizada a personas claves que han experimentado sucesiones en empresas familiares (ajenas a las encuestadas), siguiendo un orden de preguntas previamente planteadas.

Encuesta: Al ser la encuesta una técnica utilizada con la finalidad de obtener datos de varios individuos cuyas opiniones impersonales son de interés del investigador, se usará un listado de preguntas (cuestionario), relacionadas al entorno, administración, sucesión y principales retos que ha pasado la empresa familiar.

2.5.3. Instrumentos de recolección de información

Base de datos: se generan de diversas fuentes tales como entrevistas, encuestas, observaciones, documentos, registros. Una vez aplicadas las técnicas de investigación en la muestra de empresas familiares del Milagro, se obtendrá la información necesaria para su debido análisis e interpretación.

Cuestionario: siendo una de las herramientas más usadas de recolección de información, se procederá a estructurar preguntas claves para cumplir con los objetivos propuesto del estudio. Serán cuestionarios estandarizados para las encuestas.

Guion de entrevista: “consiste en el registro escrito de las preguntas que conforman el instrumento de recolección de los datos” (Troncoso Pantoja & Amaya Placencia, 2017, pág. 330).

Por su parte, según (Folgueiras, 2016) este instrumento se estructura en tres partes:

- Datos de identificación de la entrevista.

- Datos en el que se identifique a la persona entrevistada.
- Lista de preguntas.

2.6. Tratamiento de la información

Luego de aplicar las técnicas con sus respectivos instrumentos de recolección de datos, es importante su organización y clasificación, para realizar un efectivo análisis de información, tanto de las entrevistas como de encuestas.

Por medio de las entrevistas se obtiene información más profunda, precisa y completa, puesto a que el entrevistado no tiene limitantes al momento de dar su respuesta sobre el tema estudiado, no se le imponen interpretaciones ni respuestas, por lo que, en base al marco teórico, se compara, interpreta y generan propias conclusiones.

Finalmente, se utiliza la estadística inferencial y descriptiva, con las cuales se agrupan los resultados de la muestra analizada en las encuestas, con la finalidad de crear un concepto sobre la percepción de las empresas familiares y determinar los factores que inciden para que este de tipo de compañía continúe en el pasar de los años.

CAPÍTULO III - RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Análisis de la situación de actual de las empresas familiares (EP)

Las empresas familiares (EP) son causales de estudio en varios factores y en distintos aspectos a lo largo del tiempo, así como la tendencia de la elección del sucesor y que es lo que influye para elegirlo y en otros casos simplemente existe un único sucesor que en casos no desea dar continuidad a la empresa familiar.

Por otra parte, en este tipo de empresas sus fundadores son personas empíricas que en el transcurso del tiempo aprenden de manera rápida, siendo versátiles y competentes con las demás empresas en el mercado. En efecto siendo otro tema de estudio en la metodología de estrategias para continuar en la ejecución y productividad empresarial.

Por lo tanto, en la ciudad de Milagro en la actualidad varios emprendedores dan inicio a su creatividad sin dejar de lado que pueden ser grandes potenciales en el futuro. Dentro del estudio en el segmento de las empresas familiares se observa que en la actualidad tienen mayor acceso a la información y cómo poder legalmente registrar sus empresas, situación que anteriormente no se realizaba ya que el fundador en sus inicios su prioridad era tener ganancias mas no visualizar una empresa, pero lo que no tenían en cuenta que dicho emprendimiento fue fortaleciéndose y continuando años tras año, hasta que exista un detonante legal en la que presione y procedan a que se convierta en una empresa.

3.1.1. Análisis del Entorno

En la actualidad bajo grandes cambios tanto en la era digital que abarca la globalización, es muy necesario realizar un análisis del entorno o análisis PEST cuyas siglas hacen referencia al estudio de los ámbitos político, económico, social y tecnológico mismo que influyen en la organización de una empresa, mercado y su competencia, por lo tanto es necesario ser consciente de la necesidad para alcanzar un mejor resultado para la toma de decisiones que

ayuden en la realimentación de los lineamientos de la empresa familiar fortaleciendo su valor agregado y competencia en el mercador.

Factores Políticos

En las empresas familiares, los factores políticos que impactan directamente son las nuevas normativas o resoluciones emitidas por parte del Gobierno Ecuatoriano. Mismas que pueden incrementar los costos tanto operativos como administrativos sin dejar de lado impuesto y otros factores que obstaculicen el crecimiento de la empresa.

Factores Económicos

Teniendo en cuenta que cada año se incrementa el costo de vida y se modifica el poder adquisitivo, existe un porcentaje que vincula al presupuesto del siguiente año y a la planificación que se estima lograr en el futuro. Estos factores pueden ser a favor o en contra de la empresa familiar dependiendo el giro del negocio que se ofrezca ya que podrá ser para mayor captación de futuros clientes (mayor demanda).

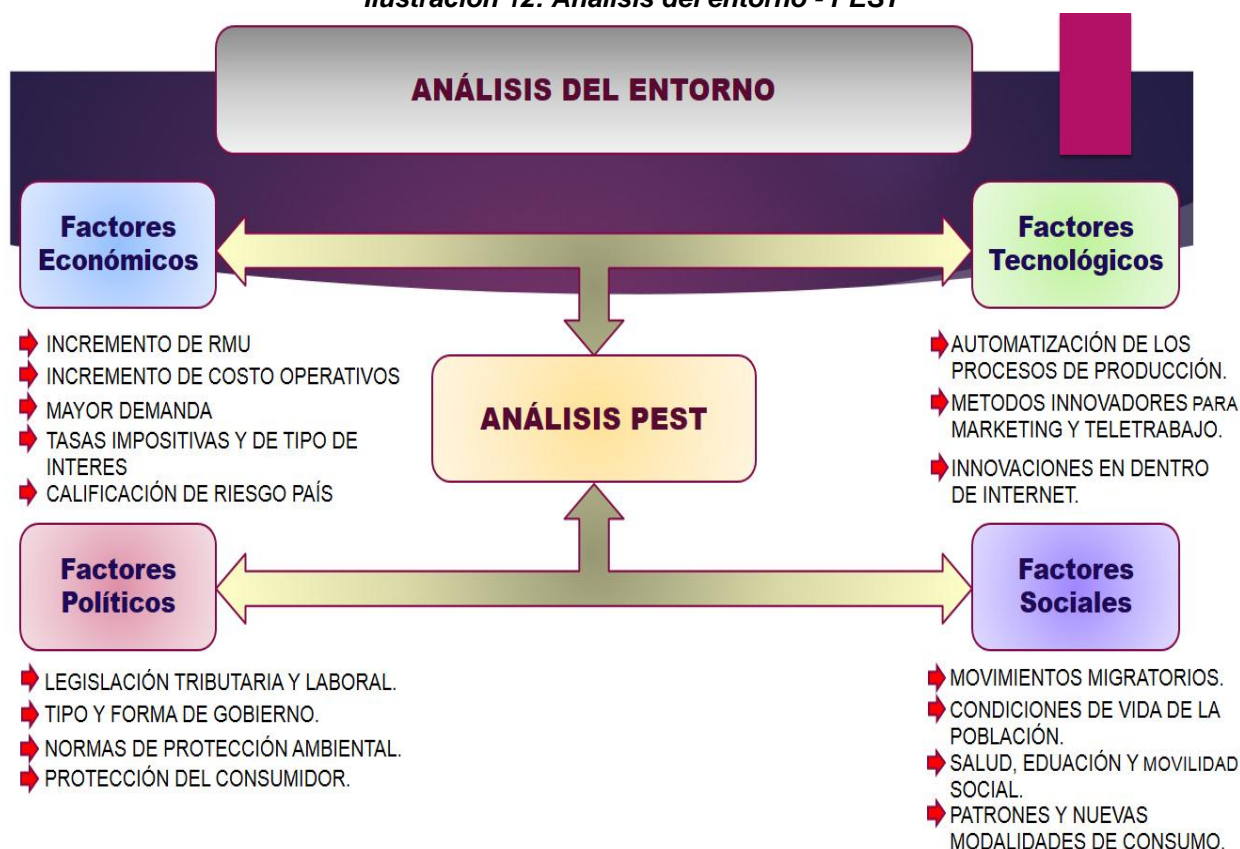
Factores Sociales

Se debe observar el nuevo estilo de vida y también la migración de las zonas rural en la ciudad de Milagro. Ya que pueden ser a otros países o lo más recurrentes a otras ciudades en este caso pueden ser como la ciudad de Guayaquil o Quito, donde existe más posibilidades de encontrar fuentes de trabajo y apertura a mejoras en su condición de vivir. En la que su impacto es directo dentro de las empresas familiares.

Factores Tecnológicos

La globalización y otros factores son muy primordiales en la evolución de las empresas familiares, por motivo que existe nueva tecnología en la que mejora tanto calidad o servicio dependiendo al giro del negocio. Sin dejar de lado la metodología cotidiana de trabaja, en las que existen cambios como la del teletrabajo en la que existe un contacto digital con el cliente y teniendo que transmitir confianza mediante nuevos métodos en las plataformas digitales.

Ilustración 12: Análisis del entorno - PEST



Elaborado por: Luis Alfredo López Morales
Fuente: Estudio del entorno de las EF.

3.1.2. Análisis FODA

Una vez concluido el análisis del entorno de las EF en la que se abarca mediante un análisis PEST (político, económico, social y tecnológico), profundizamos el estudio del mismo mediante un análisis FODA, que se detalla a continuación:

Fortaleza

- ✓ Alto nivel de exigencia entre familiares.
- ✓ Capacitación directa por parte del fundador al futuro sucesor, transparente y sin celar información.
- ✓ Compromiso.
- ✓ Autoridad directa y reconocida.

- ✓ Confianza entre la primera línea familiar.
- ✓ Toma de decisiones rápidas.
- ✓ Visión a largo plazo.
- ✓ Storytelling en el segmento del mercado.
- ✓ Confianza por parte de proveedores y clientes.
- ✓ Inversión correcta enfocada a mejoras de la empresa familiar.

Oportunidades

- ✓ Menos burocracia.
- ✓ Cultura mejor definida entre empresa y la familia.
- ✓ Lazos más duraderos con proveedores y clientes con los integrantes familiares en la empresa familiar.
- ✓ Entrega completa en alcanzar objetivos, ya que existe un vínculo familiar y sentimental.
- ✓ Adaptación de la estructura y nuevas tareas dentro del crecimiento de la empresa.
- ✓ Mano de obra de bajo costo.
- ✓ Facilidad en captar nuevos nichos y cubrir sus necesidades.
- ✓ Adquisición de nuevas tecnologías y/o proyectos de mejoras.

Debilidades

- ✓ Autoridad completa por parte del fundador (manejo autocrático).
- ✓ Conflicto entre familiares por interés personal.
- ✓ Rigidez ante comentarios de realimentación para mejoras de la empresa familiar.

- ✓ Integrantes familiares que no cumplen sus funciones y sin poder ser desvinculados.
- ✓ Sentimientos negativos (odio, celos, entre otros), entre familiares que pueden repercutir por años.
- ✓ Falta de conocimiento o capacitación desde el fundador hasta los sucesores, ya que son empíricos dentro del manejo empresarial.
- ✓ La EF puede llegar a un ciclo de vida definido ya que son pocas las empresas que pasan a la cuarta generación.
- ✓ Falta de planificación para los siguientes sucesores.
- ✓ Programación o manejo de postulantes para sucesores de la EF.

Amenaza

- ✓ Manejo inadecuado o autofinanciamiento con capital familiar o dinero correspondiente a la familia.
- ✓ Mal manejo de interés donde se involucran sentimientos familiares afectando directamente a decisiones en la EF.
- ✓ No existe una correcta definición de tareas para cada integrante de la EF.
- ✓ Dificultad para captar y conservar a buenos elementos dentro de la EF (profesionales capacitados) que no sean familiares.
- ✓ Escasez de sucesores para que se encarguen de la EF que estén dentro del perfil profesional.

3.2. Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas

3.2.1. Análisis comparativo

Dentro del análisis realizado en las empresas familiares que se encuentren en la ciudad de Milagro, existieron un total de 261 empresas activas, las cuales son pocas las que existen una sucesión.

Teniendo como referencia que aproximadamente antes de los 40 años muchas de ellas no pudieron continuar por motivos que los sucesores buscaron otros objetivos personales mas no la que fue influida por el fundador.

En otros casos han existido, pero sin ser legalizados o registrados como empresas, pero teniendo sucesores que, en la actualidad y base a la información y mayores conocimientos, tienen otra metodología para liderar las empresas familiares.

3.2.2. Análisis evolutivo

Las empresas familiares proporcionan trabajo a un gran porcentaje de la población dentro de una ciudad como también en los hogares rurales, teniendo ingresos para su vida cotidiana, siendo ellas promotoras para que los mismos trabajadores fomenten emprendimientos similares o con otro enfoque de giro del negocio.

Sin dejar de lado que la evolución de lo mismo es muy diferente a los trascendentales, es decir en la actualidad no es necesario que tenga un lugar para iniciar sus actividades de negocios, ya que existen otros métodos en base los medios de plataformas de internet.

Es decir, en la ciudad de Milagro la mayor parte de empresas familiares, se enfocan a venta de víveres, entre otros. Teniendo como objetivo compra y venta de algún bien o servicio, misma que pueden ser legalizadas como empresas y a su vez solo mantenerse con un dominio de internet en la que podrán promocionarse; en tal sentido, existe una evolución tanto en mayor facilidad en

aprendizaje o facilidad de información, como distintas formas de crear una empresa familiar con un enfoque en lograr metas y cumplimientos.

3.2.3. Análisis de tendencia y perspectivas

La mayor parte de las empresas en nuestro país son familiares, y de estas un gran porcentaje son empresas comerciales, en la ciudad de Milagro siendo un cantón de gran incremento económico, ya que se encuentra en un sector clave y cercano a la ciudad de Guayaquil, donde se ha iniciado empresas familiares como lo son INVERSIONES JUVENA SA, INMOBILIARIA VARGAS VARGAS C LTDA Y PRODUCTORES AGRÍCOLAS DEL LITORAL COMPANIA LIMITADA, COHERVI, DEVIES entre otras.

Por lo tanto, existen en la actualidad mayor parte de emprendimientos de los cuales los fundadores de forma empírica, van formando día a día la manera de dar continuidad a sus microempresas con el objetivo de alcanzar y ser una empresa.

3.3. Presentación de resultados y discusión

Para la obtención de resultados se aplicaron dos técnicas, la encuesta se realizó a las tres empresas que se catalogaron como muestra, siendo estas INVERSIONES JUVENA SA, INMOBILIARIA VARGAS VARGAS C LTDA y PRODUCTORES AGRICOLAS DEL LITORAL COMPANIA LIMITADA; por otra parte, la entrevista se efectuó a personal clave con vasta experiencia en empresas familiares (diferentes a las encuestadas) y sucesiones en este tipo de entidad.

3.3.1. Resultados de las encuestas

Una vez que se definieron las 21 preguntas que forman parte del cuestionario, la encuesta se realizó a dos personas del gobierno corporativo y un empleado clave relacionados a las principales actividades de la entidad. Se aplicaron a las tres empresas que se catalogaron como muestra, siendo estas INVERSIONES JUVENA SA, INMOBILIARIA VARGAS VARGAS C LTDA. y PRODUCTORES AGRICOLAS DEL LITORAL COMPANIA LIMITADA.

Para la clasificación y trabajo de la información se usó hojas de cálculos de la herramienta informática Excel, teniendo como resultado lo mostrado a continuación:

RESULTADOS POR PREGUNTA

1. ¿Los valores en la familia son elementos que repercuten positivamente en la organización y gestión de las empresas familiares?

Tabla 7

Respuesta:	
Totalmente en desacuerdo	0
En desacuerdo	0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0
De acuerdo	1
Totalmente de acuerdo	2
TOTAL	3

Elaborado por: Luis Alfredo López Morales

Fuente: Encuesta realizada a EF. en la ciudad de Milagro.

La mayoría de las empresas encuestadas consideran que los valores de los integrantes de la familia son factores que repercuten positivamente en la organización y su gestión.

2. ¿La política en la familia impacta o repercuten para mejorar la organización y gestión de las empresas familiares?

Tabla 8

Respuesta	
Totalmente en desacuerdo	0
En desacuerdo	1
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1
De acuerdo	1
Totalmente de acuerdo	0
TOTAL	3

Elaborado por: Luis Alfredo López Morales

Fuente: Encuesta realizada a EF. en la ciudad de Milagro.

A diferencia de lo afirmado por Vilanova (2000) quien señala a la política como uno de los cuatro niveles del cual se desarrolla la interacción entre la empresa y familia, según las empresas encuestadas del Milagro, no existe una tendencia sobre si la política en la familia impacta o repercute para mejorar la organización y gestión de las empresas familiares.

3. ¿El código de conducta en la familia impacta o repercuten para mejorar la organización y gestión de las empresas familiares?

Tabla 9

Respuesta	
Totalmente en desacuerdo	0
En desacuerdo	0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1
De acuerdo	1
Totalmente de acuerdo	1
TOTAL	3

Elaborado por: Luis Alfredo López Morales

Fuente: Encuesta realizada a EF. en la ciudad de Milagro.

Al ser los valores éticos y conducta de los miembros del grupo familiar, una de las funciones del consejo familiar, según las respuestas otorgadas por las empresas encuestadas consideran que el código de conducta influye en la mejora de la organización y gestión de las empresas familiares.

4. ¿La capacitación y formación en los integrantes de la familia impactan o repercuten para mejorar la organización y gestión de las empresas familiares?

Tabla 10

Respuesta	
Totalmente en desacuerdo	0
En desacuerdo	0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0
De acuerdo	2
Totalmente de acuerdo	1
TOTAL	3

Elaborado por: Luis Alfredo López Morales

Fuente: Encuesta realizada a EF. en la ciudad de Milagro.

(Pérez Molina & Gisbert Soler, 2012) identificaron a la profesionalización, como uno de los factores de continuidad de las empresas familiares, y tomando en consideración que dentro del proceso de sucesión existe la etapa de entrenamiento y formación, en base a las respuestas obtenidas de las encuestas, se pudo determinar que la mayoría consideran que la capacitación y formación en los integrantes de la familia, repercuten para mejorar la organización y gestión de las empresas familiares.

5. ¿Cuenta su empresa con un protocolo familiar (reglas, políticas suscritas por los miembros de la empresa familiar como mecanismo preventivo frente a conflictos)?

Tabla 11

Respuesta:	
SI	0
NO	3
TOTAL	3

*Elaborado por: Luis Alfredo López Morales
Fuente: Encuesta realizada a EF. en la ciudad de Milagro.*

De las empresas familiares encuestadas, ninguna cuenta con un protocolo familiar, el cual se conformaría de lineamientos a seguir frente a conflictos, decisiones importantes e inclusive el proceso de sucesión.

6. ¿Existe separación entre el ámbito patrimonial de la familia y de la empresa?

Tabla 12

Respuesta:	
SI	1
NO	2
TOTAL	3

*Elaborado por: Luis Alfredo López Morales
Fuente: Encuesta realizada a EF. en la ciudad de Milagro.*

Se puede apreciar que dos de las empresas, esto es el 67% de la muestra, no separan el patrimonio de la familia y el de la empresa, siendo este factor una debilidad puesto a que con el tiempo tiende a confundirse y no se tiene una clara realidad del patrimonio empresarial, afecta al desarrollo normal de la entidad y no se aprecia el real resultado.

7. ¿La organización de trabajo en el grupo familiar es?

Tabla 13

Respuesta	
Muy Fácil	0
Fácil	0
Complicada	3
TOTAL	3

Elaborado por: Luis Alfredo López Morales

Fuente: Encuesta realizada a EF. en la ciudad de Milagro.

En base a la percepción de las entidades encuestadas, se puede deducir que en el grupo familiar la organización del trabajo es complicada, puesto a que cada integrante es un mundo, tiene su propio ideal, y si el enfoque de la empresa familiar no se enmarca a sus criterios y objetivos, es compleja su intervención dentro de esta.

8. ¿La comunicación y el manejo en el grupo familiar es?

Tabla 14

Respuesta	
Muy Fácil	1
Fácil	1
Complicada	1
TOTAL	3

Elaborado por: Luis Alfredo López Morales

Fuente: Encuesta realizada a EF. en la ciudad de Milagro.

En cuanto al elemento “comunicación” sobre el manejo en el grupo familiar, no se puede establecer un sesgo exacto, puesto a que para cada empresa su

perspectiva es distinta, para unas puede ser fácil mientras que para otras su comunicación es complicada; por lo que dependerá de otros factores, como valores, unión y edad de los miembros del grupo.

9. ¿El área de capacitación por los integrantes de la familia, afectaría a la organización y gestión de las empresas familiares pymes?

Tabla 15

Respuesta	
Totalmente en desacuerdo	0
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1
De acuerdo	0
Totalmente de acuerdo	0
TOTAL	3

Elaborado por: Luis Alfredo López Morales

Fuente: Encuesta realizada a EF. en la ciudad de Milagro.

El 67% de las empresas encuestadas consideran la capacitación de los integrantes del grupo familiar, como un factor que no afectaría la organización y manejo de las empresas familiares pymes; sin embargo, el 33% restante se muestra neutral ante el enunciado planteado.

10. ¿El área de cultura por los integrantes de la familia, afectaría a la organización y gestión de las empresas familiares pymes?

Tabla 16

Respuesta	
Totalmente en desacuerdo	0
En desacuerdo	0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1
De acuerdo	1
Totalmente de acuerdo	1
TOTAL	3

Elaborado por: Luis Alfredo López Morales

Fuente: Encuesta realizada a EF. en la ciudad de Milagro.

En cuanto a la cultura en los integrantes que forman parte del grupo familiar, dos de los encuestados señalaron que dicho elemento afectaría la organización y gestión de la entidad, mientras que un encuestado mostró una posición imparcial.

11. ¿El área de la organización por los integrantes de la familia, afectaría a la organización y gestión de las empresas familiares pymes?

Tabla 17

Respuesta	
Totalmente en desacuerdo	0
En desacuerdo	0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1
De acuerdo	1
Totalmente de acuerdo	1
TOTAL	3

*Elaborado por: Luis Alfredo López Morales
Fuente: Encuesta realizada a EF. en la ciudad de Milagro.*

Al igual que el enunciado anterior, dos de los encuestados señalaron que la organización de los miembros de la familia, afectaría la organización y gestión de la entidad, mientras que un encuestado expresó su posición neutral.

12. ¿El liderazgo por los integrantes de la familia, afectaría a la organización y gestión de las empresas familiares pymes?

Tabla 18

Respuesta	
Totalmente en desacuerdo	0
En desacuerdo	0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0
De acuerdo	2
Totalmente de acuerdo	1
TOTAL	3

*Elaborado por: Luis Alfredo López Morales
Fuente: Encuesta realizada a EF. en la ciudad de Milagro.*

El 67% de las empresas encuestadas están de acuerdo y el 33% está totalmente de acuerdo, por lo que se puede observar que el liderazgo se considera como un elemento que afectaría la organización y gestión de las empresas familiares pymes.

13. ¿Las nuevas modas de la globalización influyen en los integrantes de la familia, afectaría a la organización y gestión de las empresas familiares pymes?

Tabla 19

Respuesta	
Totalmente en desacuerdo	0
En desacuerdo	0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0
De acuerdo	1
Totalmente de acuerdo	2
TOTAL	3

Elaborado por: Luis Alfredo López Morales

Fuente: Encuesta realizada a EF. en la ciudad de Milagro.

Puesto a que la globalización es “un proceso histórico, el resultado de la innovación humana y el progreso tecnológico. Se refiere a la creciente integración de las economías de todo el mundo, especialmente a través del comercio y los flujos financieros” (Fondo Monetario Internacional, 2000), las empresas tanto las familiares como no, con el paso del tiempo deberían ir evolucionando y adaptarse a las nuevas tecnologías, según lo afirman las respuestas de las empresas encuestadas, las cuales están entre de acuerdo y totalmente de acuerdo que la globalización afectaría a la organización y gestión de las empresas familiares pymes.

14. ¿La Planificación en la sucesión en la empresa familiar, lo considera que impacta o repercuten para mejorar la organización y gestión de las empresas familiares pymes?

Tabla 20

Respuesta	
Totalmente en desacuerdo	0
En desacuerdo	1
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1
De acuerdo	1
Totalmente de acuerdo	0
TOTAL	3

Elaborado por: Luis Alfredo López Morales

Fuente: Encuesta realizada a EF. en la ciudad de Milagro.

La planificación es un proceso con el cual se organizan actividades para alcanzar resultados esperados en un tiempo determinado; sin embargo, las empresas encuestadas tienen percepciones distintas en cuanto a este proceso, desde estar acuerdo, neutral y en desacuerdo.

15. ¿El protocolo familiar en la sucesión en la empresa, lo considera que impacta o repercuten para mejorar la organización y gestión de las empresas familiares pymes?

Tabla 21

Respuesta	
Totalmente en desacuerdo	0
En desacuerdo	0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0
De acuerdo	2
Totalmente de acuerdo	1
TOTAL	3

Elaborado por: Luis Alfredo López Morales

Fuente: Encuesta realizada a EF. en la ciudad de Milagro.

Según las entidades encuestadas, se cree que el protocolo familiar dentro de la etapa de sucesión de la empresa impacta para mejorar la organización y gestión de las empresas familiares pymes.

16. ¿La estructura organizacional en la sucesión en la empresa familiar, lo considera que impacta o repercuten para mejorar la organización y gestión de las empresas familiares pymes?

Tabla 22

Respuesta	
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	1
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1
De acuerdo	0
Totalmente de acuerdo	0
TOTAL	3

Elaborado por: Luis Alfredo López Morales

Fuente: Encuesta realizada a EF. en la ciudad de Milagro.

Se puede apreciar que las empresas familiares encuestadas estiman que la estructura organizacional no impacta o repercute para mejorar la organización y gestión de las empresas familiares pymes, dentro de su proceso de sucesión.

17. ¿El sistema de gestión de calidad en la sucesión en la empresa familiar, lo considera que impacta o repercuten para mejorar la organización y gestión de las empresas familiares pymes?

Tabla 23

Respuesta	
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0
De acuerdo	0
Totalmente de acuerdo	0
TOTAL	3

Elaborado por: Luis Alfredo López Morales

Fuente: Encuesta realizada a EF. en la ciudad de Milagro.

Al igual que el escenario anterior, se muestra que el sistema de gestión de calidad en la sucesión en la empresa familiar, no considera como un factor que

impacta o repercuten para mejorar la organización y gestión de las empresas familiares pymes.

18. ¿Existen miembros familiares dentro de los que trabajan en la empresa familiar, que no son activos en las actividades de la empresa familiar?

Tabla 24

Respuesta	
SI	2
NO	1
TOTAL	3

Elaborado por: Luis Alfredo López Morales

Fuente: Encuesta realizada a EF. en la ciudad de Milagro.

Dentro de los grupos familiares en estudio se aprecia que dos de las empresas, esto es el 67%, tienen miembros familiares que no son activos en las actividades de la empresa.

19. ¿Una persona externa (no familiar), pueda administrar la empresa familiar?

Tabla 25

Respuesta	
Totalmente en desacuerdo	2
En desacuerdo	1
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0
De acuerdo	0
Totalmente de acuerdo	0
TOTAL	3

Elaborado por: Luis Alfredo López Morales

Fuente: Encuesta realizada a EF. en la ciudad de Milagro.

Una empresa familiar es lo que su nombre indica puesto a que son dominadas por asociaciones familiares, quienes representan un rol importante en la entidad. En tal sentido, las encuestas expresan el desacuerdo en que una persona externa administre una empresa familiar.

20. ¿En la empresa familiar que usted posee tiene contemplado un plan de profesionalización a todos los miembros familiares que están vinculados en la empresa familiar?

Tabla 26

Respuesta	
SI	0
NO	3
TOTAL	3

Elaborado por: Luis Alfredo López Morales

Fuente: Encuesta realizada a EF. en la ciudad de Milagro.

El total de las empresas encuestadas no poseen un plan de profesionalización que esté dirigido a todos los integrantes familiares que estén vinculados en la misma.

21. ¿Se respetan los niveles jerárquicos?

Tabla 27

Respuesta	
Totalmente en desacuerdo	0
En desacuerdo	0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0
De acuerdo	0
Totalmente de acuerdo	3
TOTAL	3

Elaborado por: Luis Alfredo López Morales

Fuente: Encuesta realizada a EF. en la ciudad de Milagro.

En todas las empresas que formaron parte del presente estudio, se observa su total acuerdo en que se respetan los niveles jerárquicos dentro del desarrollo de actividades de las empresas familiares.

3.3.2 Resultados de las entrevistas:

Tabla 28: Resultados de las entrevistas en alineación con los objetivos específicos 1 y 2

	Objetivo específico 1 Factores no aplicados	Objetivo específico 2 Factores que inciden en la primera línea de la familia
Entrevista 1: Dr. Noboa (forma parte del grupo familiar)	-Diferencia patrimonial de la familia y empresa. -Protocolo familiar.	-La madurez y la formación (profesionalización) de los integrantes del grupo familiar, son determinantes al momento de la sucesión y continuidad de la empresa. -Interés sobre la rama del negocio. -Entorno.
Entrevista 2: Ing. Lino (No forma parte del grupo familiar) Amplia experiencia en empresas familiares	-Experiencia. -Diferencia patrimonial de la familia y empresa. -Protocolo familiar. -Planificación de sucesión.	-Experiencia y riesgo sobre la responsabilidad del negocio. -Continuidad con la visión del fundador. -Entorno (globalización).
Marco teórico	Existen instrumentos que fomentan la continuidad de una empresa familiar, basándose en la educación y profesión de sus integrantes, correcta asignación de responsabilidades a quienes tengan una	La visión a plazo es un aspecto significativo de este tipo de entidades, puesto a que presentan una tendencia a la continuidad a través de sus generaciones, y la sucesión es considerado como uno de mayores

	<p>mayor capacitación, y la transición de generación. Las herramientas son: protocolo familiar, planificación de sucesión, gestión de la herencia, adecuación de órganos de gobierno y profesionalismo. (Pérez Molina & Gisbert Soler, 2012)</p>	<p>retos.</p> <p>La sucesión es una de las características que hace diferente del resto a la empresa familiar, y a pesar de la importancia de esta, los empresarios, aún sabedores de que una no planificación puede suponer la desaparición de la empresa.</p>
--	--	---

Elaborado por: Luis Alfredo López Morales

Fuente: Entrevistas realizadas a personal con amplia experiencia en empresas familiares.

Entrevista 1

Considera que una persona no familiar no puede administrar una empresa familiar, puesto a que perdería su naturaleza como tal. Además, que la influencia del fundador es un elemento fundamental para continuar con la organización.

Al tratarse de un consultorio no existe distinción entre el patrimonio familiar y empresarial, además que invierte en nuevos equipos y capacitación constantes; por lo que por dicho motivo no cuentan con un protocolo familiar.

El entrevistado considera que la madurez de los sucesores es un factor que repercute en la mejora y gestión de las empresas familiares pymes.

Por otra parte, señala que, para otorgar el derecho de continuar la empresa familiar, debe existir curiosidad, pasión y anhelo por el giro de negocio de la entidad, y que solo el tiempo dirá quién es la persona indicada para darle continuidad a la empresa.

Finalmente, estima que el entorno es un factor que incide en las tendencias y decisiones de los coherederos, por lo que es necesario guiarlos sobre sus intereses sin ejercer presión alguna.

Entrevista 2

La entrevistada quien tiene experiencia en empresas familiares por 25 años y experimentó un proceso de sucesión, señaló que los nuevos actores en el cargo tenían una visión diferente al del fundador y que no se manejaron estratégicamente, generando grandes impactos en los resultados de la entidad.

Disputas familiares y la no experiencia en la entidad provocaron que se pierdan unidades de negocio en la empresa familiar, afectando el rendimiento de la empresa y empleados, por la falta de armonía en disposiciones.

Con la sucesión existieron cambios significativos y se determinó que se generó confusión entre el patrimonio familiar y empresarial, como resultado de la falta de control.

Se considera que la moral es un elemento importante en la mejora y gestión de la organización, además que los sucesores deberían mantener la visión inicial con el objetivo de perseguir los resultados propuestos.

Se determina que tanto empresas familiares como las no familiares deberían tener un instrumento que contenga reglas y políticas a seguir; la globalización y nueva era de jóvenes deberían ser causales de que se innove en las empresas familiares.

La entrevistada señala que la empresa no solo es un grupo familiar, la empresa también representa a los trabajadores y obreros, por lo que cualquier decisión afecta a todos.

Por otro lado, se recalca la idea de que el fundador considere la planificación de retiro, con la finalidad de generar mayores impactos.

Es preciso destacar que la entrevistada, al igual que el entrevistado anterior, considera que un no familiar no debería manejar la empresa en calidad de sucesor, puesto a que se perdería la esencia de su naturaleza.

CAPÍTULO IV- PROPUESTA

4.1. Justificación

Como resultado de las encuestas y entrevistas, es importante que las nuevas generaciones y los que actualmente estén al mando de una empresa familiar, conozcan las bases de lo significa este tipo de empresas, objetivos y el manejo de conflicto que puede existir dentro de la unión del sistema familiar con el empresarial.

4.2. Propósito general

Proponer una guía de capacitación dirigida al gobierno corporativo de empresas familiares, la cual deberá incluir los puntos más críticos de ese tipo de empresas, elementos importantes en el protocolo familiar y sugerencias de manejo de problemas en el entorno de la organización familiar.

4.3. Desarrollo

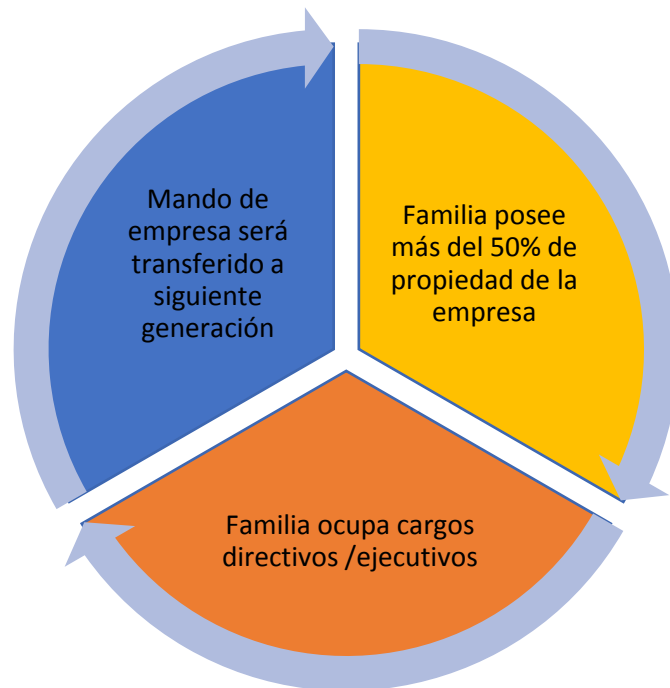
Guía de Capacitación para El Gobierno Corporativo de Empresas Familiares.



4.3.1. Definición de empresa familiar

A pesar de que existe dificultad a la hora de aplicar una definición exacta sobre empresa familiar, se puede decir que este tipo de empresas se determinan por su control y forma de gestión.

Las condiciones para que una empresa sea familiar, se basa en los siguientes aspectos:



Fuente: (Molina, Botero, & Montoya, 2016)

Propiedad o el control de la empresa	Se define a partir del porcentaje de participación de la familia en el capital de la empresa o del hecho de que un familiar admita que controla su empresa
Poder que la familia ejerce sobre la empresa	Se define a partir del trabajo desempeñado en la empresa por algunos miembros de la familia. Familia propietaria desempeña funciones ejecutivas en la empresa.
Intención de transferir la empresa a generaciones futuras	Deseo de mantener en el futuro la participación de la familia en la empresa, al número de generaciones de la familia propietaria que intervienen en la misma o al hecho de que los hijos del fundador (potenciales herederos) posean mando en la entidad o gestión sobre la misma.

Fuente: Casillas, Díaz y Vásquez (2005)

4.3.2. Objetivos de la familia y de la empresa

El punto que convierte a la empresa familiar en un tema complejo es el vínculo que existe entre la familia, empresa y propiedad de la misma, por lo que dependerá del grupo familiar, sus valores y actitudes, el buen desempeño de la entidad. Y es que, según (Ginebra, 1997) “La empresa es una sociedad y la familia es una comunidad (...)”, dentro de la empresa cada integrante se considera en base a sus puestos y atribuciones, mientras que dentro de la estructura familiar se considera en base a sus vínculos y por quien es cada integrante; en tal sentido, se puede deducir que dentro de la empresa familiar cada uno representa un puesto.

La empresa familiar es administrada y liderada por la familia, las decisiones empresariales que se tomen dentro de la entidad serán en base al juicio de los integrantes de la familia, por lo que dominará el criterio familiar sobre el empresarial.

Tabla 29: Sistema familia y sistema empresarial

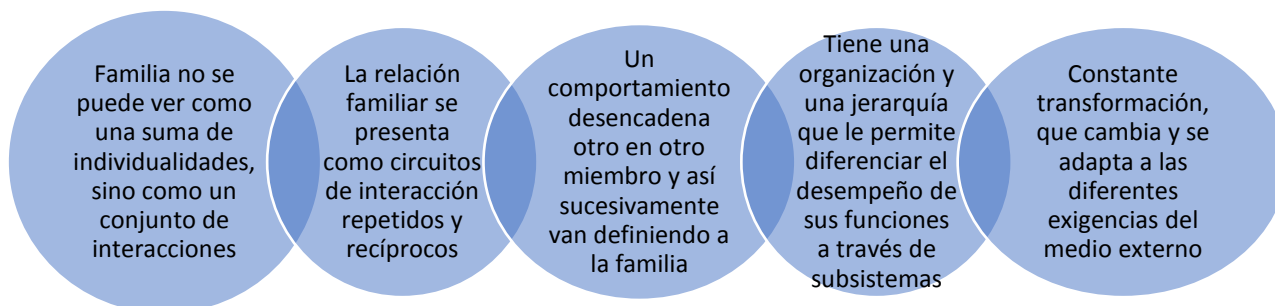
SISTEMA FAMILIAR	SISTEMA EMPRESARIAL
Emocional	Va a lo concreto
Enfoque hacia adentro	Enfoque hacia afuera
Poco cambio	Mucho cambio
Aceptación incondicional	Aceptación condicional

Elaborado por: Luis Alfredo López Morales
Fuente: SOTO-BRAIDOT, 1999: 62-93

El elemento principal y que diferencia de otros sistemas es la “familia”, en la cual pueden existir dilemas como diferentes criterios, decisiones y rivalidades dentro de la familia y del curso del negocio; por lo que, todo lo que afecta y sucede en la familia se repercute en la empresa. En ese orden de las cosas, es necesario un instrumento que proponga límites entre el ámbito familiar y empresarial, pudiendo ser un protocolo familiar o reglamento.

Las principales características de los sistemas familiares son:

Ilustración 13: Sistemas familiares

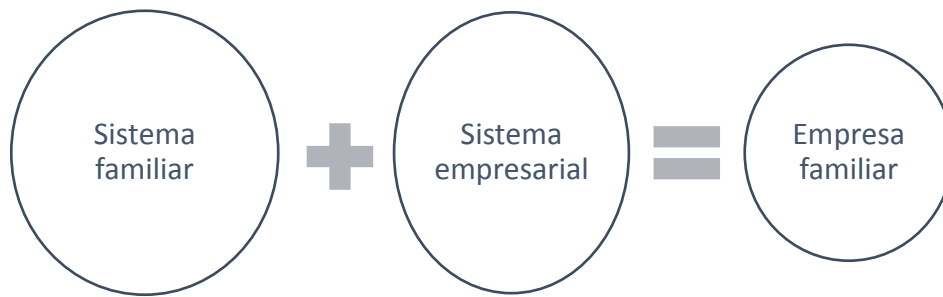


Fuente: (Médicos Familiares, 2017)

Por su parte el sistema empresarial se enfoca más en la perspectiva estratégica y competitiva del mercado, enfoca sus esfuerzos en resultados, planificaciones, clientes y la creación de nuevas políticas; sin embargo, este sistema tiene inconveniente a su mantenimiento de visión a largo plazo, como consecuencia de la globalización. (Goyzueía Rivera, 2013)

Sistema empresarial	Recluta a los individuos más capaces y competentes para cada puesto.
	Las evaluaciones son objetivas, con enfoque estructurado y tratan de impulsar a aquellos con alto desempeño
	Visión hacia el exterior
	Se da mayor peso a las situaciones económicas
	Dirección es temporal y sujeta a resultados

Fuente: (Mesa editorial Merca2.0, 2013)



Fuente: (Mesa editorial Merca2.0, 2013)

Al interactuar el sistema familiar y el empresarial se aplican los valores y normas instruidas en la familia, dichos lineamientos son que sirven de base en la relación de los miembros de la familia, los cuales ya no se alinean a la afectividad sino la rentabilidad. Dentro de la empresa familiar se relacionan ambos sistemas; sin embargo, sus lazos afectivos y sociales son distintos, en ocasiones existen diferencias de percepciones en los sistemas, generando discrepancia que terminan en conflictos entre sus miembros. (Goyzueía Rivera, 2013)

¿Puede existir equilibrio entre la empresa y la familia?

Como se detalló en el punto anterior, el sistema familiar y sistema empresarial tienen fundamentos y metas diferentes. La empresa familiar se sitúa en la unión de ambos sistemas, en el cual la parte empresarial se rige bajo una cultura organizacional y desarrolla sus actividades en base a valores de la familia que la dirige, la cual deja en primer plano sus aspectos emocionales, unión familiar y consideración de los integrantes de la familia por lo que son y no por lo que aportan o realizan en la entidad. Cuando se juntan estos sistemas y no cuentan con controles, planeación ni límites, surgen los conflictos que pueden afectar la continuidad del negocio familiar.

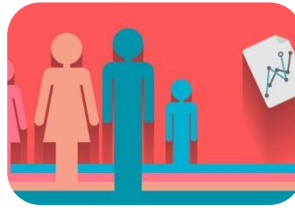
El no tener en claro las metas y la identificación errónea de cada espacio y circunstancia que ocurren en ambos sistemas, son unas de las principales causantes del desequilibrio entre los sistemas empresarial y familiar; puede generar conductas y decisiones que afectan la relación familiar y los resultados

de la entidad. El no respetar los horarios de oficina y usarlos para realizar actividades personales, usar días de familia para trabajar o llevar problemas familiares a la empresa, provoca desequilibrio en la unión y origina tensión en ambos sistemas. (Martín Castejón, 2009)

Con la finalidad de aportar en la armonía del sistema familiar y empresarial, se pueden seguir los siguientes consejos:



Clarificación de objetivos



Separación de espacios



Buena comunicación



Unión familiar

Fuente: (Mesa editorial Merca2.0, 2013)

- **Clarificación de objetivos:** Al ser una interacción de dos sistemas, se debe tener identificados los objetivos de cada uno, el empresarial busca generar beneficios y rentabilidad; mientras que el sistema familiar procura el bienestar de sus integrantes.
- **Separación de espacios:** “Tratar a la empresa como una empresa y a la familia como una familia” (Tápies, 2016), para cada sistema existe un espacio y un momento, por lo que, para evitar conflictos y tensiones familiares, se debe dedicar el tiempo que es destinado para la empresa

para la propia empresa y respetar los momentos que son destinados para la convivencia familiar.

- **Buena comunicación:** “La comunicación es una fuente clave de ventaja competitiva para las empresas familiares” (Barroso, Sanguino, & Bañeguil, 2013), el dejar en claro las ideas, pensamientos, percepciones y sentimientos de cada miembro de la familia a través de la comunicación genera una serie de beneficios, tales como (Díaz Guzmán & Fuentes García, 2013):
 - Ayuda a la prevención de conflictos y a tener menor cantidad de conflictos.
 - Genera mayor armonía.
 - Ayuda a hacer menos compleja la gestión de la empresa familiar, lo que implica menos interferencia de los asuntos familiares sobre los empresariales.
 - Genera mayor bienestar y consenso.

Es preciso destacar, que en la comunicación hay que ser un buen receptor y elegir correctamente un medio de comunicación, puesto a que a veces la comunicación verbal no resulta tan precisa, por lo que se podría usar comunicación escrita, en el cual se plasmarán las ideas principales para luego poder discutirlos. (Martín Castejón, 2009)

- **Unión familiar:** la unión familiar se la consigue por medio de la enseñanza de valores como respeto a las diferentes percepciones, sencillez, honestidad, responsabilidad, compañerismo y prudencia. (Consultores en Management, 2010)

Si los miembros de la familia clasifican sus objetivos, respeta sus momentos y espacios, tienen buena comunicación y por ende se mantiene unida, la interacción del sistema familiar y empresarial podrá conservar su armonía y equilibrio, lo cual se verá reflejado en sus resultados.

4.3.3. Conflictos en las empresas familiares

Al igual que en todas empresas, las empresas familiares no se eximen de conflictos, es por ello que las personas sienten temor a la hora de formar una empresa familiar, puesto a que podrían acabar en malos términos e inclusive afectar su unión familiar.

Antes de empezar un negocio familiar, los integrantes se pueden hacer las siguientes preguntas:

- ¿Formaríamos en realidad un equipo eficaz?
- ¿Los posibles miembros del equipo somos afines y podríamos trabajar en armonía?
- ¿Tenemos madurez suficiente para manejar los conflictos que se presenten?
- ¿Conservaríamos la unidad en tiempos de crisis?
- ¿Coinciden nuestra visión e intereses sobre el negocio?
- ¿Tenemos claro lo que se espera de cada uno en la relación de trabajo?
- ¿Aporta Fulano valor a la empresa? (En el caso de la contratación de un familiar).
- ¿Cuántos integrantes de la familia cabríamos en la empresa?

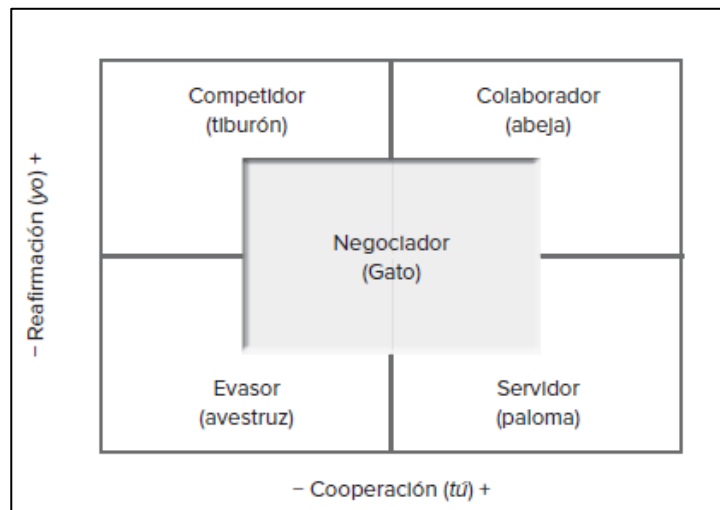
Tomado de: (Belausteguigitia Ruis, 2017)

En este tipo de empresas los conflictos suelen ser más frecuentes que en las no familiares, esto como consecuencia de encubrimiento de los miembros de la familia; además los problemas sentimentales y emocionales afectan el desarrollo productivo de la empresa. (Barroso, Sanguino, & Bañeguil, 2013)

Como se mencionó en el punto anterior, tanto el sistema familiar y el sistema empresarial buscan objetivos distintos, generando colisiones y posibles problemas, puesto a que en ocasiones los conflictos empresariales impactan el ambiente familiar o viceversa. Según (Barroso Martínez & Barriuso Iglesias, 2014): “la rivalidad entre los descendientes, por ejemplo, es uno de los conflictos más comunes en una familia y no debe subestimarse”.

4.3.4. Manejo de conflictos

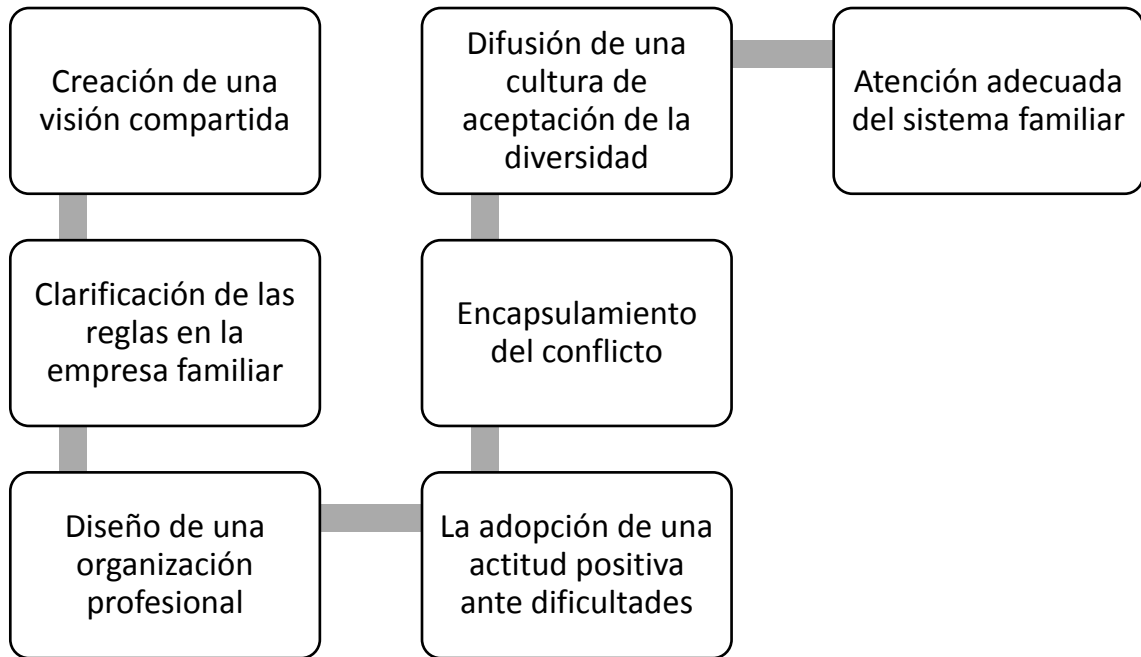
(Belausteguigitia Ruis, 2017) menciona que el modelo de Blake y Mouton es uno de los más aplicados en cuanto al manejo de conflictos. Este modelo cuenta con dos escenarios: el de reafirmación (o el yo) y el de cooperación (o el tú). De la combinación de estas dimensiones resultan cinco formas de manejo de conflictos:



Tomado de: (Belausteguigitia Ruis, 2017)

El competidor pretende satisfacer sus intereses sobre otros. El servidor pasa a segundo término sus intereses y cede ante otros. El evasor ignora el conflicto. El negociador pretende ceder algo a cambio de recibir un beneficio y, por último, el colaborador desea satisfacer las necesidades de las partes involucradas en el conflicto. En este último cuadrante se ubican las negociaciones ganar-ganar y, aunque en teoría el cuadrante relativo al colaborador es más eficaz (dado que es el cuadrante natural de la sinergia), en la práctica se considera que es mejor aplicar el estilo adecuado a cada situación. Incluso el estilo evasivo que corresponde al de la tortuga (que se mete en su caparazón) puede ser el más adecuado para resolver un conflicto determinado. (Belausteguigitia Ruis, 2017, pág. 109)

A lo anterior, podemos añadir los siguientes consejos:



Fuente: (Mesa editorial Merca2.0, 2013)

Visión compartida: La visión de una empresa detalla el objetivo que busca lograr en un futuro, se enfoca a cómo se quiere ver luego del pasar de los años, incluyendo planes, clientes y su entorno. En el caso de las empresas familiares la situación no es distinta; sin embargo, cada integrante de la entidad y de la familia deben tener una visión unificada, entendiendo mejor el rumbo que se le quiere dar a la organización.

Clarificación de las reglas en la empresa familiar: los integrantes de la familia que estén involucrados en la empresa familiar deberían conocer las bases de la organización, su misión y visión, mientras que los familiares que no laboran en la compañía deberán tener conocimiento básico del negocio, así como sus fundamentos. Es preciso tener un instrumento que contenga los lineamientos a seguir con respecto al giro del negocio, siendo este el protocolo familiar. Si las instrucciones son claras, los miembros de la empresa familiar tienen una base a seguir, sentirán seguridad y se disminuye la lucha por el poder.

Diseño de una organización profesional: La organización en una empresa es primordial para evitar malos entendidos. Si en una empresa familiar la estructura organizacional se la establece dando preferencia a los miembros del sistema familiar y no a la necesidad de la empresa, quedará débil ante los diversos sucesos que pueden acontecer y generará tensiones. Si existen integrantes que pueden trabajar en los puestos creados, se deberá realizar un análisis antes de incorporarlos.

En una organización profesional se consideran siguientes puntos:

- Planeación estratégica para familia y empresa: construcción de la misión, visión y estrategias que permitan lograr metas que satisfagan tanto el ámbito familiar como empresarial.
- Órganos de gobierno: El máximo cuerpo colegiado de una empresa es La Asamblea de accionistas, la cual está conformada por los dueños de la entidad, los cuales delegan su cuidado al Consejo de Administración, que debiera de incorporar a elementos valiosos.
- Sistemas de rendición de cuentas y consecuencias: “Miembros de familia e incluso ajenos a ella pueden relajarse y ocupar zonas de confort por no existir en la organización un sistema que verifique si el trabajo realizado es el esperado” (Belausteguigitia Ruis, 2017), por tal razón es importante que exista un mecanismo con el cual rindan cuentas tanto los miembros de la familia que laboren en la empresa, así como el resto del personal. Por medio de la rendición de cuentas se conocerá los resultados y en el caso de no ser los esperados, tomar decisiones respectivas.
- Evaluación del desempeño: instrumento que ayuda a saber a quienes se debe retroalimentar, además se identifica quien cumple con eficiencia sus funciones, lo cual serviría de base para bonificaciones o asensos.
- División de funciones y descripciones de puestos: “Una división clara de funciones es una herramienta fundamental, no solo para lograr una especialización en el trabajo, sino también para evitar confusiones” (Belausteguigitia Ruis, 2017).

Difusión de una cultura de aceptación de la diversidad: en las empresas existe la tendencia de no aceptar otras opiniones diferentes al líder o dueño. Aceptar una idea distinta y fomentar una cultura de aceptación, tolerancia y sobre todo la participación, ayudará a la organización a obtener mejores resultados.

Encapsulamiento del conflicto: no llevar el conflicto de los integrantes ante terceros, si el conflicto o tensión surge entre dos miembros de la familia, estos deben resolverlo y no transmitirlo a terceros.

La adopción de una actitud positiva ante las dificultades: En la actualidad el perdón es un elemento que tiene influencia en las entidades, puesto a que según (Belausteguigitia Ruis, 2017) : “Para otorgar y pedir el perdón, se requiere de una actitud muy positiva. Las personas que poseen la habilidad de perdonar suelen formar grupos sólidos y, en general, experimentan relaciones laborales más sanas”.

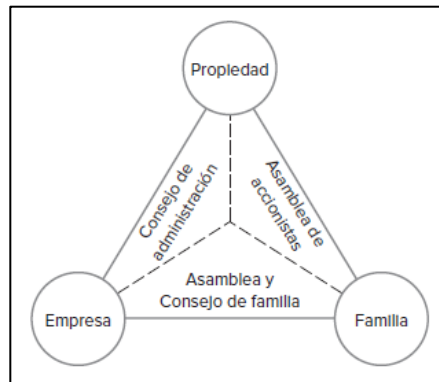
Atención adecuada del sistema familiar: es importante no descuidarse del sistema familiar e impulsar la armonía entre sus miembros.

4.3.5. Gobierno corporativo

Las empresas indistintamente de su tipo deben tener elementos que cumplan con las exigencias que demanda el marco jurídico nacional, estos elementos son los denominados “órganos de gobierno”.

En Ecuador hay diferentes formas jurídicas para crear y constituir sociedades, pero en el caso de las empresas familiares, casi siempre se establecen como sociedades anónimas. Este tipo de sociedades impone la existencia de por lo menos de una asamblea de accionistas y un consejo de administración.

Órganos de gobierno



(Belausteguigitia Ruis, 2017)

Estos órganos aparecen en el centro del modelo y unen, cada uno, dos de los tres subsistemas. Además, están separados de los otros órganos por una línea punteada que ilustra una eventual interacción con los otros dos y con el subsistema restante.

4.3.6. Asamblea de accionistas

Es la estructura mediante el cual los accionistas aplican su autoridad en la entidad, resolviendo sobre los puntos más relevantes de la misma (Quintana, 2012), tales como reparto de dividendos, modificaciones al patrimonio, cambios en la estructura orgánica o estatutos, aplicación de alianzas estratégicas, fusiones, aprobación de la rendición de cuentas, entre otros.

A lo anterior, se le suma la afirmación de (Belausteguigitia Ruis, 2017, pág. 232), quien expresa que la asamblea de accionistas es: “el instrumento supremo de gobierno de una empresa y constituye un foro en el cual los propietarios abordan diversos temas para fijar posiciones respecto a la empresa que poseen”.

Este órgano debe regirse mediante el reglamento de Asamblea de accionistas, el cual se elaborará en base a la ley y estatutos de la empresa. Dicho instrumento deberá ser elaborado por el Consejo de administración y someter a votación de la asamblea de accionista para su respectiva aprobación.

4.3.7. Consejo de administración

Las empresas familiares pueden aplicar diversos modelos, tales como la administración a cargo del fundador o sucesor, contratación de asesores para temas específicos (derecho, finanzas, tributación, contabilidad); y, los consejos de administración.

El *consejo de administración* “se encarga, por ley, de defender las posiciones e intereses de los accionistas, las cuales son clarificadas gracias a asambleas, y entre las que se incluye la vigilancia de la marcha de la organización”. (Belausteguigitia Ruis, 2017, pág. 232)

El consejo de administración deberá guiar sus actividades a la construcción de la entidad a largo plazo, garantizar los intereses de la organización, inclusión de nuevos miembros de la familia como parte de la sucesión, apoyo en mantener armonía organizacional y velará por la preservación de los valores organizacionales. (Quintana, 2012)

Este elemento tiene las siguientes funciones principales: 1. Dirigir la estrategia de la empresa, 2. Verificar la gestión y cumplimiento del equipo directivo y 3. Servir como un vínculo con los accionistas y, en su caso, con el Consejo de Familiar.

4.3.7.1. Asamblea familiar:

La labor principal de la Asamblea Familiar es promover la responsabilidad, unión y armonía en los miembros del grupo familiar, a través reuniones formales, las cuales deberían ser al menos una vez al año, y permitirá la comunicación entre la empresa y la familia. (Quintana, 2012)

El rol de la asamblea familiar lo puede asumir el Consejo familiar (en empresas con pocos accionistas), y tiene las siguientes funciones principales:

- a) Transmitir y divulgar la visión de la familia como impulsora de un proyecto empresarial.

b) Informar a los familiares, especialmente a los que están fuera de la empresa, sobre la evolución de sus resultados, sus expectativas y los planes de futuro.

c) Propiciar un mejor conocimiento entre todos los miembros familiares que participen.

d) Transmitir y divulgar los criterios y los contenidos del Protocolo familiar, en caso de existir tal instrumento, o del resto de acuerdos firmados por los familiares en su condición de accionistas.

e) Dar la oportunidad a todos los miembros familiares para que expresen sus ideas y puntos de vista y expongan posibles discrepancias. (Quintana, 2012)

4.3.7.2. Consejo familiar

El *consejo familiar*, originado de la asamblea familiar, estructura formalmente y organiza los derechos e intereses de los integrantes de la familia en relación a la empresa. (Belausteguigitia Ruis, 2017) señala que el consejo familiar “es el órgano de gobierno de la *familia empresaria* y el consejo de administración lo es de la empresa familiar”.

Siendo un enlace entre la entidad y la familia, a través de la comunicación que tiene por medio del consejo de administración, el consejo familiar tiene las siguientes funciones:

- Determinación de los beneficios e intereses de la familia sobre el negocio.
- Poder de la familia sobre la entidad.
- Desarrollo de la visión empresarial por parte de la familia.
- Establecer los requisitos para la incorporación y contratación de los familiares.
- Bases de comportamiento de los trabajadores y miembros de la familia.

- Lineamientos sobre la transferencia de acciones.
- Programas de apoyo a las nuevas generaciones.
- Sucesión del grupo directivo.
- Ayudar a mantener el compromiso de los miembros familiares familia hacia la empresa.
- Velar por los valores éticos, morales y conductuales de los miembros del grupo familiar.
- Responsable de la elaboración del protocolo familiar, así como sus modificaciones o actualizaciones.
- Políticas de beneficios a familiares (descuentos, cortesías, etc.).
- Pago de servicios (seguros, automóviles, teléfonos).
- Políticas de vacaciones.

4.3.8. Protocolo familiar

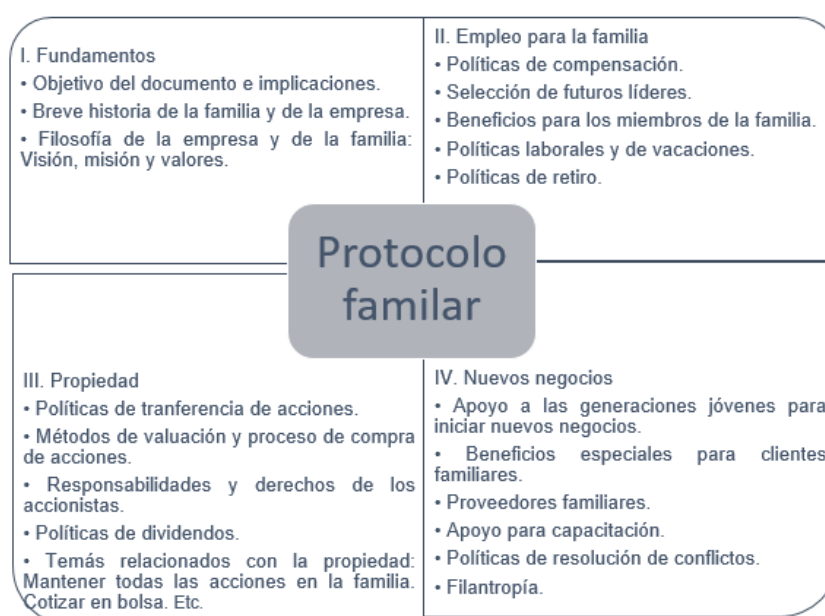
El protocolo familiar es un instrumento parecido a un pacto suscrito entre los miembros de la familia, el cual reglamenta la interacción profesional y económica de sus miembros, la empresa y la propiedad. Tiene como objetivo principal asegurar la continuidad de la organización bajo el mando familiar y sus futuras generaciones.

El Protocolo Familiar es un acuerdo marco legal, lo cual significa que su existencia no es obligada. Sin embargo, en caso de que tenga lugar su elaboración, dicho acuerdo será de obligado cumplimiento para sus firmantes, pudiendo ser objeto de inscripción total o parcial en el Registro Mercantil para darle publicidad ante terceros. (Barroso Martínez & Barriuso Iglesias, 2014)

Como se detalló en el punto anterior, una de las funciones principales del Consejo de la familia es la definición de los intereses de la familia respecto al negocio, además de participar en la elaboración del protocolo familiar; el protocolo servirá de instrumentación para aquellos miembros de la familia que se quieran unir al negocio, tengan una idea clara de sus responsabilidades, de qué la empresa espera de ellos y los requisitos que deben cumplir para ingresar.

El protocolo familiar debe redactarse haciendo acopio de los deseos e intereses de la familia y de la empresa. Desde la perspectiva familiar, es fundamental la participación de todos sus integrantes (es decir la asamblea familiar) y que expresen sus puntos de vista, aunque la redacción final esté a cargo del consejo familiar. Es importante lograr el compromiso de todos los integrantes de la asamblea con el protocolo familiar. (Belausteguigitia Ruis, 2017)

El protocolo familiar podría abarcar la siguiente estructura:



Elaborado por: Luis Alfredo López Morales
Fuente: (Belausteguigitia Ruis, 2017)

CONCLUSIONES

Los factores que inciden en la continuidad de las empresas familiares en el cantón Milagro según las encuestas realizadas son los siguientes: valores de los integrantes de la familia, capacitación y formación de los miembros de la familia, cultura, organización, liderazgo y globalización. Por su parte, las entrevistas precisaron como componentes que inciden en la continuidad de las empresas familiares: interés en el negocio, entorno de los sucesores y planificación de retiro, mientras que la moral repercute en la mejora y gestión de la organización.

El protocolo familiar es un elemento que influye en la mejora organizacional en la sucesión de las empresas; sin embargo, a pesar que la literatura científica especializada recalca la importancia del protocolo familiar y que según las encuestas es considerado como componente, ninguna de las empresas encuestadas, ni relacionadas con las personas entrevistadas, cuentan con este instrumento.

Al ser la unión de dos sistemas (el empresarial y el familiar) y tomando en cuenta que ambos buscan objetivos diferentes, dentro de las encuestas y entrevistas se percibió que la organización del trabajo en una empresa familiar es complicada.

En base a los resultados obtenidos, se pudo determinar que las empresas familiares tienden a confundir el patrimonio familiar con el empresarial, por lo que no se podría apreciar un resultado claro y real del patrimonio de la entidad, pudiendo tener afectaciones en la toma de decisiones.

Las EF. no poseen contemplados un plan de profesionalización de todos los miembros familiares vinculados con la entidad.

En virtud a los resultados generados por las encuestas (pregunta 19) y a las respuestas obtenidas de las entrevistas (pregunta 1 de la entrevista 1), un factor que podría afectar los resultados y continuidad de las empresas familiares sería la administración por una persona externa (no familiar).

Por otra parte, en base al primer objetivo, la diferenciación entre el patrimonio familiar y empresarial, el protocolo familiar, experiencia y la planificación de sucesión, son los elementos que, a pesar de incidir en la continuidad de EF., no son aplicados.

Finalmente, al ser la sucesión una de las características que hace diferente del resto a la empresa familiar y que una no planificación puede suponer la desaparición de la empresa, entre los factores que inciden en la primera línea de la familia (hijos) que permiten evaluar el proceso de sucesión y la continuidad en la empresa son: La madurez y la formación (profesionalización) de los integrantes del grupo familiar; interés sobre el giro del negocio; entorno (globalización); experiencia; y, continuidad con la visión del fundador.

RECOMENDACIONES

Los integrantes de las empresas familiares deberán encontrar un punto de equilibrio en la unión del sistema familiar y empresarial, respetando los momentos que hay que dedicar para cada estructura, una buena comunicación ayudará en la armonía de ambos sistemas.

El protocolo familiar al ser considerado como instrumento clave en el proceso de sucesión, debería ser creado y puesto en práctica desde la creación de la empresa familiar, con la finalidad de que los miembros de la familia y el futuro sucesor, tengan una idea clara de sus responsabilidades y los requisitos que deben cumplir para ingresar a trabajar en la organización.

A pesar de ser dueños o sucesores de la entidad, los integrantes de las empresas familiares deberían diferenciar entre el patrimonio familiar y empresarial, puesto a que con el tiempo se perderá el control sobre el mismo y no reflejaría la realidad de la entidad, afectando la toma de decisiones estratégicas.

Por medio de capacitaciones y charlas se podría orientar a los miembros de una empresa familiar, puesto a que puede existir desconocimiento de definiciones claves e instrumentos que deberían seguir para un manejo eficiente de la entidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

(s.f.).

Águeda, E., & Molina, A. (2014). Investigación de Mercados. En E. Águeda, & A. Molina, *Investigación de Mercados* (pág. 210). ESIC Editorial. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=dKTIAgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Álvarez de Linera, P. (17 de mayo de 2011). *Grandes Pymes*. Obtenido de Grandes Pymes: <https://www.grandespymes.com.ar/2011/05/17/la-importancia-de-la-continuidad-de-la-empresa-familiar/>

Arenas Cardona, H., & Rico Balvín, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 7.

Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación - Introducción a la Metodología Científica*. Caracas, Venezuela: EPISTEME. Recuperado el 25 de septiembre de 2020, de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=W5n0BgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=investigacion+descriptiva&ots=kXoPfqtpm5&sig=Vf2laAwnF3betLFkSQFVB522ckg#v=onepage&q&f=false>

Arnoldo Araya , L. (2017). Modelos de Planeación Estratégica en las EF. *Tec Empresarial*, 24.

Arnoldo Araya, L. (2011). *La sucesión de empresas familiares costarricenses*, *Universidad de València*, 25-35.

Asamblea Constituyente. (20 de octubre de 2008). Constitución de la República del Ecuador. Quito.

Barbery, D. (2014). Empresas Familiares: ¿Son tan sencillas cómo parecen? Una explicación teórica sobre su composición y las decisiones dentro de ellas. *Universidad Santa María*, 4-9.

Barroso Martínez, A., & Barriuso Iglesias, C. (04 de 2014). LAS EMPRESAS FAMILIARES. *LAS EMPRESAS FAMILIARES*. Obtenido de https://www.unex.es/conoce-la-unex/centros/eia/archivos/iag/2014/2014_04%20Las%20empresas%20familiares.pdf

Barroso, A., & Barriuso, C. (2014). Las empresas familiares. *Universidad de Extremadura*, 75-94.

- Barroso, A., Sanguino, R., & Bañeguill, T. (2013). Study of factors influencing knowled-ge transfer in family firms. *Intangible Capital*, 1216-1238.
- Belausteguigitia Ruis, I. (2017). *Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación* (4 ed.). (A. P. Franco, Ed.) Ciudad de México: McGRAW-HILL.
- Borrego Torres, M., De la Garza Ramos , M., & Moreno Herrera, A. (noviembre de 2008). "PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y GOBERNABILIDAD EN LA EMPRESA FAMILIAR". "PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y GOBERNABILIDAD EN LA EMPRESA FAMILIAR". Puerto Vallarta Jalisco,, Mexico: I CONGRESO DE LA RED INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN COMPETITIVIDAD. Obtenido de <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/1032/392>
- Botero Botero, S. (2016). EF. para su estudio y análisis . *Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto*, 35.
- Camino, S., & Bermudez, N. (2018). Las Empresas Familiares en el Ecuador: Definición y aplicación metodológica. *Pedientes Económicos*, 2(3), 46-72.
- Carlok, R. S., & Ward, J. L. (2003). La planificación estrategica de la familia empresaria. *Ediciones Deusto*, 198.
- Casillas Bueno, J. C., Diaz Fernandez, M. d., Rus Rufino, S. I., & Vasquez, S. A. (2005). La Gestión de la Empresa Familiar. En J. C. Casillas Bueno, *La Gestión de la Empresa Familiar* (pág. 488). Madrid: Paraninfo.
- Cázares, L., & Aguilar, N. (2018). La empresa familiar, el caso de una empresa restaurantera. *Original*, 24(68), 11-28.
- Centeno Caffarena, L. (2015). Un modelo de gobierno corporativo que facilita el crecimiento y desarrollo de la empresa familiar. Una aplicación para Nicaragua. *Universidad Antonio de Nebrija*, 22.
- Centeno Caffarena, L. (2016). Gobierno Corporativo y Emprendedurismo Corporativo. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 47. Obtenido de <https://www.uteg.edu.ec/wp-content/uploads/2020/08/Retos-y-desaf%C3%ADos-de-las-empresas-familiares-workshop.pdf#page=47>
- Claver Cortés, E., Rienda García, L., & Pertusa Ortega, E. M. (2004). Un marco teórico para la continuidad de la empresa familiar desde un punto de vista estratégico. *esic market*, 229-257.

- Collins, N., Vera, N., & Carrera, C. (2018). Factores determinantes de éxito y fracaso del proceso de sucesión de las empresas familiares del cantón Santa Elena. *Espiraes revista multidisciplinaria de investigación*, 2(21), 145-161. doi:10.31876/er.v2i21.673
- Consultores en Management. (2010). *La empresa familiar*. Obtenido de La empresa familiar: <https://www.laempresafamiliar.com/actualidad/la-unidad-como-clave-para-la-continuidad-de-la-empresa-familiar/>
- Deloitte. (2010). *Sucesión en la Empresa Familiar*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/sucesion-empresa-familiar.pdf>
- Díaz Guzmán, H., & Fuentes García, E. (2013). LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR, PRINCIPAL ELEMENTO EN LA PRESERVACIÓN DE LA ARMONÍA FAMILIAR. *REVISTA INTERNACIONAL ADMINISTRACION & FINANZAS*, 6(3), 94-114. Obtenido de <http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/riafin/riaf-v6n3-2013/RIAF-V6N3-2013-8.pdf>
- Díaz, H., Corona, M., & Mayett, Y. (2013). Los retos de las empresas familiares ante su continuidad: caso Tehuacán. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 6(1), 1-22.
- Dodero, S. (2020). El ciclo de vida de las empresas familiares. *Universidad del CEMA*, 1-4.
- Echaiz, D. (2010). El protocolo familiar. La contractualización en las familias empresarias para la gestión de las empresas familiares. *Boletín mexicano de derecho comparado*, 43(127), 101-130.
- Folgueiras, P. (2016). La entrevista. Obtenido de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/99003/1/entrevista%20pf.pdf>
- Fondo Monetario Internacional. (abril de 2000). *Fondo Monetario Internacional*. Obtenido de Fondo Monetario Internacional: <https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/esl/041200s.htm#II>
- Garza Ramos, M. I. (2011). Los valores familiares y la empresa familiar en el Nordeste de México. *Cuadernos De Administración*, 42.
- Ginebra, J. (1997). *Las Empresas Familiares: Su Dirección Y Su Continuidad*. Panorama. Obtenido de

https://books.google.com.ec/books?id=xGGBWJEdf5kC&hl=es&source=gs_navlinks_s

- González, F., & Navas, W. (2017). Principales factores que afectan el proceso de sucesión en las empresas familiares. *Polo del Conocimiento*, 2(4), 45-56. doi:10.23857/pc.v2i4.46
- González, L., Castruita, E., & Mendoza, R. (2018). Caracterización de las empresas familiares: caso Durango (México). *Pensamiento y Gestión*, 102-131. doi:http://dx.doi.org/10.14482/pege.44.9617
- Goyzueña Rivera, S. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *PERSPECTIVAS*, 87 - 132. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941261003.pdf>
- Gutiérrez Broncano, S. (2003). *Impacto y análisis de los recursos humanos en la estrategia de la empresa familiar*. Madrid, España: Universidad San Pablo CEU.
- Huamán Valencia, H. (2005). *Manual de Técnicas de Investigación Conceptos y Aplicación*. Perú: IPLADEES S.A.C. Recuperado el 21 de septiembre de 2020, de <https://books.google.com.ec/books?id=OEHABAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=recoleccion+de+datos+en+investigacion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj4u9K-gObkAhXkRd8KHWV9DCAQ6AEIOzAD#v=onepage&q&f=false>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (28 de noviembre de 2010). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Recuperado el 25 de julio de 2017, de Ecuador en Cifras: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- Lansberg, I. (2000). *Los sucesores en la empresa familiar: Cómo planificar para la continuidad*. Granica. Obtenido de <https://books.google.es/books?id=8xp4IZ1JezAC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- López, G. (noviembre de 2003). ESTUDIO DE LA EMPRESA FAMILIAR EN ROSARIO. *ESTUDIO DE LA EMPRESA FAMILIAR EN ROSARIO*, 92-100.

- Lucero, M. (2017). El protocolo familiar como herramienta de gestión de la familia empresaria. (Tesis doctoral). Repositorio Pontificia Universidad Católica Argentina.
- Martín Castejón, P. (09 de 2009). *Cátedra Empresa Familiar*. Obtenido de Cátedra Empresa Familiar: <https://cef.um.es/index.php/actividades/colaboraciones-medios/881-puede-existir-equilibrio-entre-la-familia-y-la-empresa>
- Médicos Familiares. (13 de 03 de 2017). *Médicos Familiares*. Obtenido de Médicos Familiares: <https://www.medicosfamiliares.com/familia/la-familia-como-sistema-teoria-general-de-los-sistemas.html>
- Mesa editorial Merca2.0. (13 de 09 de 2013). *Merca2.0*. Obtenido de Merca2.0: <https://www.merca20.com/diferencias-entre-los-sistemas-familiares-y-empresariales/>
- Ministerio de Energía y Recursos Naturales No Renovables. (13 de Marzo de 2020). <https://www.rekursyenergia.gob.ec>. Obtenido de <https://www.rekursyenergia.gob.ec>: <https://www.rekursyenergia.gob.ec>
- Molina, P., Botero, S., & Montoya, J. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento y Gestión*(41), 116-149.
- Navas, W., González, F., & Mendoza, M. (2017). Factores de fracaso y éxito en las empresas familiares. El proceso de sucesión. *Polo del Conocimiento*, 2(4), 213-223. doi:10.23857/pc.v2i4.328
- Nazrala, N. (2016). Nivel de profesionalización de la empresa familiar. Repositorio Universidad Nacional de Cuyo.
- Pérez Molina, A., & Gisbert Soler, V. (2012). LA CONTINUIDAD EN LA EMPRESA FAMILIAR. *3 Ciencias*, 17.
- Pérez, A. (2012). El modelo de empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales. *Revista de Investigación 3 Ciencias*, 1-12.
- Pérez, A., & Gisbert, V. (2012). La continuidad en la empresa familiar. Análisis de casos. *Revista de investigación 3 Ciencias*, 1-17.
- Pérez, M., Uzcátegui, C., & Brito, B. (2018). El reto de las empresas familiares para el siglo XXI: prácticas empresariales enfocadas al desarrollo sostenible. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(2), 187-194.

- Puig Castán, A. (2016). Empresa familiar: Proceso de sucesión y plan de sucesión. *Cuadernos prácticos de empresa familiar*, 4, 63-81. Obtenido de https://repositori.udl.cat/bitstream/handle/10459.1/58892/cpef_a2016v4n1p63.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Quejada, R., & Ávila, J. (2016). Empresas familiares: Conceptos, teorías y estructuras. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(81), 149-158.
- Quintana, J. (marzo de 2012). *Guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares*. Obtenido de IE Familiar.
- Recarte, R. (2017). *Bienestar Emocional Y Financiero En La Empresa Familiar: Potentes Reflexiones Que Fortalecerán Su Familia Y Empresa*. Bloomington: WestBow Press.
- Rios, A. (17 de octubre de 2017). *WordPress: Plan Estratégico en Empresas Familiares*. Obtenido de WordPress: Plan Estratégico en Empresas Familiares: <https://umgef.wordpress.com/>
- Santamaría, E., & Pico, F. (2015). Sucesión en las Empresas Familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa. *Revista Politécnica*, 35(2), 1-11.
- Sarduy Domínguez, Y. (2006). El análisis de información y las investigaciones cuantitativa y cualitativa. *Revista Cubana de Salud Pública*. Recuperado el 27 de septiembre de 2019, de https://www.scielosp.org/scielo.php?pid=S0864-34662007000300020&script=sci_arttext&lng=pt
- Schumacher, A. (2015). Éxito en la sucesión de empresas familiares. Factores de influencia. (Tesis doctoral). Repositorio Universidad de La Rioja.
- Tápies, J. (14 de 03 de 2016). *Blog IESE - Business school University of Navarra*. Obtenido de Blog IESE - Business school University of Navarra: <https://blog.iese.edu/empresafamiliar/2016/equilibrio-empresa-familia-1/>
- Troncoso Pantoja, C., & Amaya Placencia, A. (2017). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. *Revista de Facultad Médica - Universidad Católica de la Santísima Concepción*, 65(2), 329 - 332. doi:<http://dx.doi.org/10.15446/revfacmed.v65n2.60235>
- Ussman, A. (2004). Empresas Familiares. *Silabo*, 17-20.

- Vilanova, A. (2000). La empresa familiar. Expectativas y retos de una sociedad de vértigo. *Alta Dirección*, 499-507.
- Ward, J. (2006). El éxito en los negocios de familia: reflexiones sobre el saber no convencional . *International Institute for Management*, 272.
- Zúñiga, X., Espinoza, R., Tapia, D., Campos, H., & Guevara, L. (2016). La gestión: una opción de crecimiento empresarial para negocios formales que nacen de las EPS en el cantón Milagro, 2015. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*,, 1-21.

Anexos:

ENCUESTA DIRIGIDA A EMPRESAS FAMILIARES DEL CANTÓN MILAGRO CON AL MENOS 40 AÑOS DE CONTINUIDAD

FACTORES QUE INCIDEN EN LA CONTINUIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN EL CANTÓN MILAGRO.

Características de la compañía

Actividad: _____

Tiempo de funcionamiento: _____

1. ¿Considera que, los valores en la familia impactan o repercuten para mejorar la organización y gestión de las empresas familiares?

Totalmente en desacuerdo ()

En desacuerdo ()

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ()

De acuerdo ()

Totalmente de acuerdo ()

2. ¿Considera que, la política en la familia impacta o repercuten para mejorar la organización y gestión de las empresas familiares?

Totalmente en desacuerdo ()

En desacuerdo ()

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ()

De acuerdo ()

Totalmente de acuerdo ()

3. ¿Considera que, el código de conducta en la familia impacta o repercuten para mejorar la organización y gestión de las empresas familiares?

Totalmente en desacuerdo ()

En desacuerdo ()

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ()

De acuerdo ()

Totalmente de acuerdo ()

4. ¿Considera que, la capacitación y formación en los integrantes de la familia impactan o repercuten para mejorar la organización y gestión de las empresas familiares?

Totalmente en desacuerdo ()

En desacuerdo ()

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ()

De acuerdo ()

Totalmente de acuerdo ()

5. ¿Cuenta su empresa con un protocolo familiar (reglas, políticas suscritas por los miembros de la empresa familiar como mecanismo preventivo frente a conflictos)?

Si ()

No ()

6. ¿Existe separación entre el ámbito patrimonial de la familia y de la empresa?

Si ()

No ()

7. ¿Considera que, para la organización de trabajo en el grupo familiar es:

Muy Fácil ()

Fácil ()

Complicada ()

Por qué: _____

8. ¿Considera que, para la comunicación y el manejo en el grupo familiar es:

Muy Fácil ()

Fácil ()

Complicada ()

Por qué: _____

9. ¿Considera que el área de capacitación por los integrantes de la familia, afectaría a la organización y gestión de las empresas familiares pymes?

Totalmente en desacuerdo ()

En desacuerdo ()

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ()

De acuerdo ()

Totalmente de acuerdo ()

10. ¿Considera que el área de cultura por los integrantes de la familia, afectaría a la organización y gestión de las empresas familiares pymes?

Totalmente en desacuerdo ()

En desacuerdo ()

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ()

De acuerdo ()

Totalmente de acuerdo ()

11. ¿Considera que el área de la organización por los integrantes de la familia, afectaría a la organización y gestión de las empresas familiares pymes?

Totalmente en desacuerdo ()

En desacuerdo ()

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ()

De acuerdo ()

Totalmente de acuerdo ()

12. ¿Considera que el área de liderazgo por los integrantes de la familia, afectaría a la organización y gestión de las empresas familiares pymes?

Totalmente en desacuerdo ()

En desacuerdo ()

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ()

De acuerdo ()

Totalmente de acuerdo ()

13. ¿Considera que las nuevas modas de la globalización influyen en los integrantes de la familia, afectaría a la organización y gestión de las empresas familiares pymes?

Totalmente en desacuerdo ()

En desacuerdo ()

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ()

De acuerdo ()

Totalmente de acuerdo ()

14. ¿La Planificación en la sucesión en la empresa familiar, lo considera que impacta o repercuten para mejorar la organización y gestión de las empresas familiares pymes?

Totalmente en desacuerdo ()

En desacuerdo ()

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ()

De acuerdo ()

Totalmente de acuerdo ()

15. ¿El protocolo familiar en la sucesión en la empresa, lo considera que impacta o repercuten para mejorar la organización y gestión de las empresas familiares pymes?

Totalmente en desacuerdo ()

En desacuerdo ()

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ()

De acuerdo ()

Totalmente de acuerdo ()

16. ¿La estructura organizacional en la sucesión en la empresa familiar, lo considera que impacta o repercuten para mejorar la organización y gestión de las empresas familiares pymes?

Totalmente en desacuerdo ()

En desacuerdo ()

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ()

De acuerdo ()

Totalmente de acuerdo ()

17. ¿El sistema de gestión de calidad en la sucesión en la empresa familiar, lo considera que impacta o repercuten para mejorar la organización y gestión de las empresas familiares pymes?

Totalmente en desacuerdo ()

En desacuerdo ()

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ()

De acuerdo ()

Totalmente de acuerdo ()

18. ¿Existen miembros familiares dentro de los que trabajan en la empresa familiar, que no son activos dentro de las actividades de la empresa familiar?

Si ()

No ()

19. ¿Según su opinión, ¿considera Usted que una persona no familiar, pueda administrar la empresa familiar que fundo?

Totalmente en desacuerdo ()

En desacuerdo ()

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ()

De acuerdo ()

Totalmente de acuerdo ()

20. ¿En la empresa familiar que usted posee tiene contemplado un plan de profesionalización a todos los miembros familiares que están vinculados en la empresa familiar?

Si ()

No ()

21. ¿Se respetan los niveles jerárquicos?

Totalmente en desacuerdo ()

En desacuerdo ()

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ()

De acuerdo ()

Totalmente de acuerdo ()

Elaborado por: Alfredo López

GUIA DE ENTREVISTA

OBJETIVO: Recolectar información sobre los factores que inciden en la continuidad de las empresas familiares en el cantón Milagro.

SUJETO DE ESTUDIO: Personas que se encuentren en empresas familiares y brinden conocimientos de los factores que inciden en la continuidad dentro de ellas.

ACTIVIDAD COMERCIAL: Actividades de la salud - Actividades de atención odontológica de carácter general o especializado, por ejemplo, odontología, endodoncia y odontología pediátrica; estomatología; ortodoncia. estas actividades pueden realizarse en consultorios privados para los pacientes.

ENTREVISTADO: Dr. Freddy Noboa

CARGO QUE OCUPA: Jefe Titular – Odontólogo

ENTREVISTADORES: Luis Alfredo López Morales

FECHA Y HORA DE ENTREVISTA: Milagro 14 de noviembre de 2020 a las 19:00PM

Según su opinión, ¿Considera que usted que una persona no familiar, pueda administrar la empresa familiar que inicio?

Existiendo muchos factores, pensaría que no. Ya que si existe un tercero perdería el nombre de empresa familiar, en mi caso yo soy familiar directo y por edad de mi padre estoy a cargo de la empresa. Misma que desde pequeño me llamaba mucho la atención de estudiarlo y en la actualidad me sigo capacitando ya que mi padre fue una gran influencia a mi decisión.

¿Existe diferencia entre el ámbito patrimonial de la familia y de la empresa?

En la actualidad y con la experiencia que tengo, pensaría que no. Porque tanto los ingresos que genero son para mi familia y a su vez para invertir en mi consultorio odontológico. Cabe indicar que existieron muchos cambios a los equipos que utilizo mi padre y luego yo en mi inicio los conocí y labora con ello, pero con las capacitaciones he ido mejorando técnicas, mismas que necesitan equipos nuevos para ejercer mi profesión.

¿Qué factores de la empresa considera que impactan o repercuten para mejorar la organización y gestión de las empresas familiares pymes?

Este caso creo depende mucho de la madurez de nosotros en este caso hablo de mis hermanos. Ya que es algo primordial el carácter de sacar adelante la empresa. Como explicarlo de mejor manera.

En mi consultorio depende netamente de mí el futuro de la empresa, porque yo soy el único que se estudió para ser odontólogo. En caso de mi hermano tiene un laboratorio y se especializo en otra área, pero va dentro del lineamiento de la medicina. A qué punto quiero llegar, es que, en nuestra adolescencia y estudio, estuvimos enfocado a eso “estudiar” no existía como una presión por parte de mi padre, ya que su objetivo era que terminemos la carrera. Entonces la organización dependía de él y de nosotros siempre y cuando no interfiera con nuestros estudios. Con el pasar de los años y ejerciendo nuestra profesión cada uno busco su propio desempeño de su empresa para sacarla adelante y obviamente en ello cabe la organización que debemos tener para no afectar a nuestros pacientes.

¿Cuenta su empresa con un protocolo familiar (reglas, políticas suscritas por los miembros de la empresa familiar como mecanismo preventivo frente a conflictos)?

En mi caso. No, porque yo soy el único que mi padre como fundador y dueño me concedió todos los derechos para ejercerlo.

¿Usted como fundador que es lo que normalmente ve, como un factor indispensable para otorgar el derecho de entregar la empresa familiar a un familiar?

En esta pregunta si me gustaría indicar algo y ser muy claro en ello. El fundador de la rama de odontología en la familia es mi padre. Pero quiero hacer énfasis en ello ya que en la actualidad por desconocimiento de mi padre no apertura o decirlo de mejor manera no registro su empresa familiar. Por lo cual en la actualidad con mi hermano y por los conocimientos adquiridos ya en este caso enfocado al área administrativa dimos inicio a la creación de la empresa DOCTORNOBOA S.A.S. registrada en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, siendo mi hermano Jhony Fabiam Noboa Vera el Gerente General y yo Freddy Xavier Noboa Vera Presidente.

Entonces respondiendo esta pregunta, viendo mis hijos. Va ligado a los que ellos deseen y quieran ejercer como profesionales. Ya que de mi parte ver a mi padre trabajar y en ocasiones acompañarlo en su trabajo creo en mi esa pasión y anhelo. Mismo que estoy viendo en uno de mis hijos. Pensaría que uno poco a poco va observando cuál de ellos es que más comienza a preguntar e investigar más sobre lo que uno hace, para darle continuidad a la empresa familiar.

¿Cómo usted definiría que puede ser causal de que los coherederos, no quieran dar continuidad a la empresa familiar?

Yo no pensaría de esa manera, porque como indica anteriormente mis hijos están pequeños como para decidir si se inclinan por mi profesión. Pero lo que si veo es que todo depende mucho del entorno. Como por ejemplo yo veo en uno de mis hijos que le llama la atención lo que hago, pero esto no quiere decir que cuando crezca se incline por la odontología.

En otro caso, veo a mi otro hijo que por lo que ve en las páginas web y lo que brinda la tecnología en la actualidad quiere abrir su canal en YouTube y hacer cosas que ve en su entorno es decir otros niños. Pero como indique son niños, y

yo como padre debo guiarlos de la mejor manera para que encuentren su pasión lo que ellos amen, sin ejercer ninguna presión simplemente guiarlos e indicarles de la mejor manera todo lo que conlleva la profesión que deseen ejercer cuando crezcan.

¿Cree usted que el entorno actual, como la globalización y la nueva era de jóvenes conocedores del mundo sea un factor que impida el interés del aprendizaje de la empresa familiar e incide para dar continuidad a la misma?

Yo pensaría que sí, pero en su momento. Es decir, en mi caso, cuando era estudiante obviamente disfrutaba y salía. Me gustaba conocer y aprender cosas del mundo, tal como indicaba anteriormente el entorno influye y mucho. Donde cualquier persona puede equivocarse si no tiene a alguien que te guíe. ¿Porque? Porque se dejan influir por las cosas bonitas que ven, mas no el trasfondo que este lleva. Por decir mi hijo que quiere abrir un canal, yo lo apoyo, pero igual converso y le indico los contras de lo que quiere hacer. Siempre existe en la etapa de inmadurez en aquella etapa joven y que uno piensas muchas cosas, pero si no está el padre, que en su momento mi padre me guio y tuvo la certeza en explicarme cada cosa, tal vez no estaría aquí ahora. Siempre hay que estar pendiente porque el entorno si influye, pero debemos estar ahí para guiarlos correctamente.

ANEXOS DE ENCUESTA

Dr. Freddy Noboa







GUIA DE ENTREVISTA

OBJETIVO: Recolectar información sobre los factores que inciden en la continuidad de las empresas familiares en el cantón Milagro.

SUJETO DE ESTUDIO: Personas que se encuentren en empresas familiares y brinden conocimientos de los factores que inciden en la continuidad dentro de ellas.

ACTIVIDAD COMERCIAL: Industria dedicada a la fabricación y la venta de productos de hormigón; Venta de productos de construcción.

ENTREVISTADO: Ing. Liliana Lino

CARGO QUE OCUPA: Contadora

ENTREVISTADORES: Luis Alfredo López Morales

FECHA Y HORA DE ENTREVISTA: Vía Zoom, jueves 03 de diciembre de 2020, a las 14:00PM

¿Por cuánto tiempo ha trabajado en empresas familiares y ha pasado por alguna etapa de sucesión?

25 años y en una de las empresas donde laboré pasé por la primera sucesión de la entidad en el año 1993.

En el caso de haber pasado por la etapa de sucesión, según su percepción: ¿Cómo se manejó este tema? ¿Cómo repercutió este suceso en las actividades, operaciones y resultados de la organización? ¿Cuánto tiempo le tomó al sucesor inteligenciarse sobre empresa, manejarla según los lineamientos y visualización del fundador?

Al principio el nuevo Directorio no absorbía aún todas las disposiciones antiguas, por lo que quisieron imponer las de ellos, tenían diferente visión a la del fundador y finalmente existieron disputas entre los nietos del fundador, siendo un tema que no lo supieron manejar estratégicamente.

En cuanto a la repercusión en las actividades y resultados de la empresa familiar, tuvo un gran impacto, puesto a que existió disputa para ser el sucesor, uno quería gobernar más que otro, además no tenían la experiencia de sus antecesores, por lo que no se desarrollaron con éxito algunas unidades de negocios, echándose a perder e impactando los resultados de la empresa.

Por otra parte, las operaciones se vieron afectadas puesto a que como había disputa, no existía armonía en disposiciones, un jefe daba alguna orden y luego el otro daba una muy distinta, por lo que el personal administrativo se vio afectado emocionalmente llegando a niveles de estrés extremos.

Al nuevo sucesor le tomó 5 años aproximadamente manejar la empresa, pero como le indiqué en líneas precedentes, no siguieron la visión ni lineamientos por las que se regía el fundador.

¿Usted cree que el sucesor se adaptó a la misión de la empresa o existieron cambios significativos?

No se adaptó a la misión entidad y si hubo cambios significativos que no mejoraron la situación económica de la entidad. Además, que el patrimonio familiar se comenzó a confundir con el de la empresa y evidentemente no existió control sobre el manejo del efecto, llevándose a llevar dinero que pertenecía a la entidad inicialmente.

Según su experiencia y desde su punto de vista, ¿Cómo ve el desempeño de la estructura organizacional desde su inicio hasta la actualidad?

Existieron grandes cambios en cuanto a personal claves puestos en la estructura inicial, la nueva administración no quería pagar más sueldos ni tener mucho personal, con el fin de minimizar costos; por lo que centralizaron mucho las responsabilidades, ellos mismos querían vender, cobrar, administrar y

posteriormente no dieron resultados a los esperados, al contrario, existieron resultados negativos.

¿Qué factores de la empresa considera que impactan o repercuten para mejorar la organización y gestión de las empresas familiares?

Considero que la moral y respeto, es un factor importante para mejorar la organización y gestión de las empresas familiares.

¿Existe resistencia en ejercer órdenes por parte de los integrantes de la familia, dentro de los procesos administrativos?

Si existe mucha resistencia a seguir órdenes por parte de los demás integrantes de las empresas familiares dentro de los procesos administrativos, cada cual quiere ejercer sus derechos, y como expresé en una pregunta anterior, el personal se sentía presionado porque no sabían de quien acatar órdenes, puesto a que basta a que un miembro de la empresa familiar revoque alguna actividad, indiferentemente si es el sucesor o no, se siente el miedo a no cubrir las expectativas de la nueva administración.

¿Cómo considera la forma de gobierno aplicada en la empresa familiar?

Personalmente creo que no mantuvieron la visión empresarial inicial, por lo que la entidad no se desarrolló ni generó los resultados a los que potencialmente estaba destinada a cumplir. En tal sentido, la forma de gobierno no fue la correcta.

¿Usted considera que la autoridad (padre e hijo) afecta en el desarrollo de toma de decisiones para la empresa familiar?

Si, puesto a que cada cual quiere tomar sus propias decisiones en base sus ideales e intereses.

¿Cuenta su empresa con un protocolo familiar (reglas, políticas suscritas por los miembros de la empresa familiar como mecanismo preventivo frente a conflictos)?

No, ninguna de las empresas que he estado contaron con protocolo familiar ni políticas que debería tener toda empresa e inclusive las no familiares.

¿Cómo usted definiría que puede ser causal de que los coherederos, no quieran dar continuidad a la empresa familiar?

La inexperiencia y por ende no quieren tomar responsabilidad por algo que no conocen.

¿Cree usted que el entorno actual, como la globalización y la nueva era de jóvenes concedores del mundo sea un factor que impida el interés del aprendizaje de la empresa familiar e incide para dar continuidad a la misma?

No, lo contrario la juventud y la globalización deberían tener proyectos en las empresas familiares, apoyarse de lo ya creado e innovar en base las nuevas tecnologías y conceptos.

¿Usted cómo observa la planificación al momento de retiro del fundador?

No existió una planificación previa, al menos en las entidades que estuve el fundador no planificó retirarse ya que eran empresas prometedoras y que generaban alta rentabilidad; además, que consideraba que los herederos no estaban preparados para el cambio.

Es preciso tomar en cuenta que la empresa no solo representa al grupo familiar, la empresa también son los trabajadores y obreros, y toda decisión se repercute en todos.

Lamentablemente los herederos como no han trabajado no tienen idea el esfuerzo de sus fundadores iniciales, entonces cuando ya llegan al gobierno corporativo,

por la falta de conocimiento e intereses sobre el negocio, no manejan la empresa con el mismo empeño y sabiduría que sus antecesores.

Según su experiencia en empresas familiares, al momento de la sucesión ya sea en primera o segunda generación, ¿Se cedió el lugar a algún familiar que no sean primogénitos o familiares directos? En el caso de ser afirmativo, ¿Cómo tomaron esta decisión el gobierno corporativo familiar? ¿Cómo manejaron el tema?

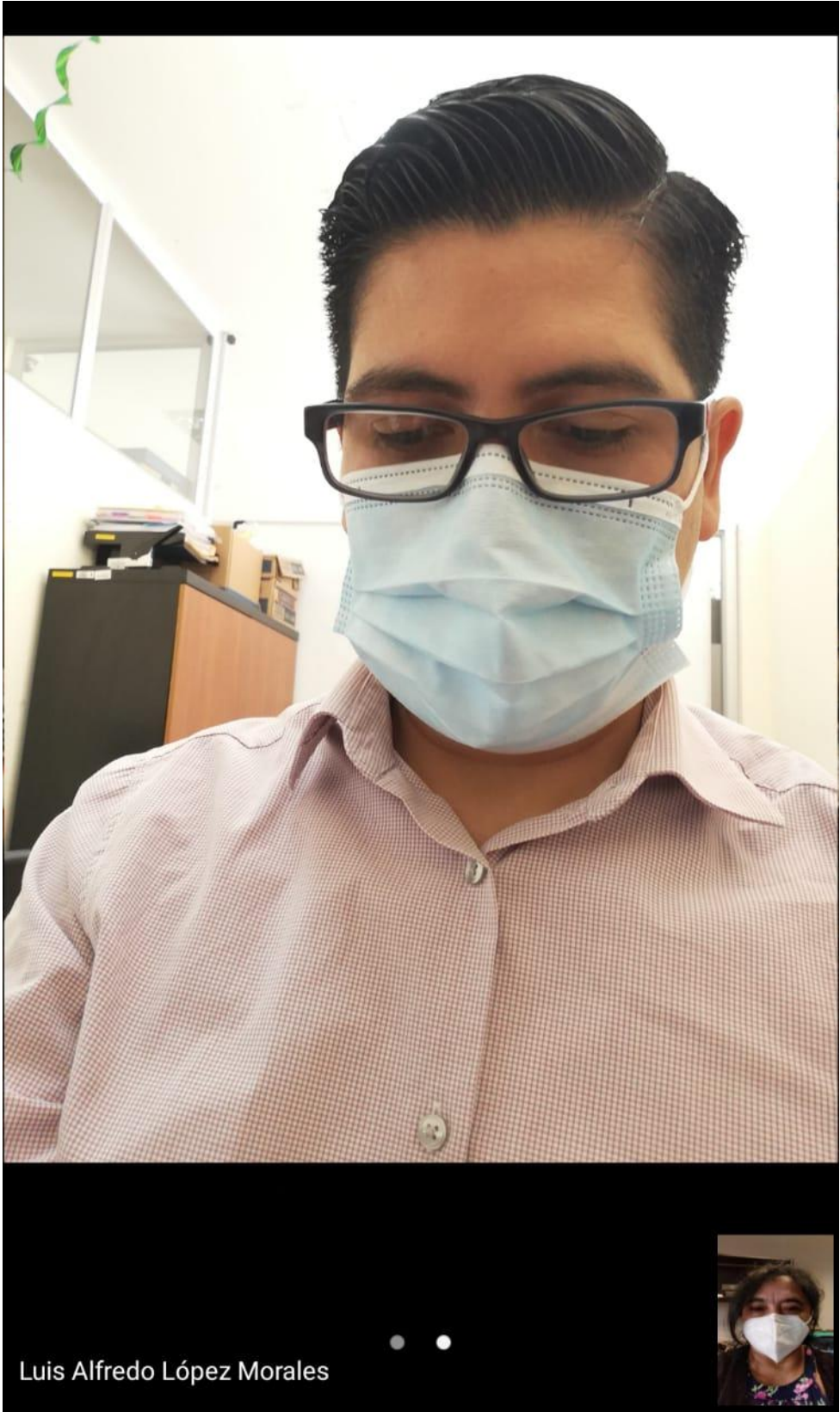
En una de las empresas si sucedió, ingresó un familiar indirecto, la mayoría no estaba de acuerdo, no había unanimidad de decisión; sin embargo, por presión de ciertos miembros se completó la unión de esa persona.

ANEXOS DE ENCUESTA

Ing. Liliana Lino









Luis Alfredo López Morales





ADMINISTRADORES DE LA COMPAÑÍA

Administradores Actuales (Click en nombre de la persona para ver en que otras compañías es administrador)

Identificación	Nombre	Nacionalidad	Cargo	Fecha Nombramiento	Periodo	Fecha Registro Mercantil	Artículo	N° Registro Mercantil	RL/ADM
1703336170	CALDERON VEGA MARIO MARCEL	ECUADOR	GERENTE GENERAL	2017-09-20	2	2017-10-12	NNN	222	RL

 Imprimir

Administradores Salientes

Identificación	Nombre	Nacionalidad	Cargo	Fecha Nombramiento	Periodo	Fecha Registro Mercantil	Artículo	N° Registro Mercantil	RL/ADM
1703336170	CALDERON VEGA MARIO MARCEL	ECUADOR	GERENTE GENERAL	2016-08-15	2	2016-08-16	333	NNN	RL
0901852335	VEGA NAZUR ANGELA JULIETA	ECUADOR	GERENTE GENERAL	2009-12-10	2	2009-12-22	645	NNN	RL
0901852335	VEGA NAZUR ANGELA JULIETA	ECUADOR	GERENTE GENERAL	1999-06-22	2	1999-06-23	45		RL

 Imprimir


ÁRBOL ACCIONARIO DE PERSONAS

Puede usar click derecho sobre un registro del arbol accionario para ver mas opciones.

N°	Identificación	Nombre	Nacionalidad	Tipo Inversión	Capital	Restricción
1	0929112431	CALDERON GALVEZ ROMINA VICTORIA	ECUADOR	NACIONAL	38.0000	N
2	1703336170	CALDERON VEGA MARIO MARCEL	ECUADOR	NACIONAL	762.0000	N

Administradores Compañía



ADMINISTRADORES DE LA COMPAÑÍA

Administradores Actuales (Click en nombre de la persona para ver en que otras compañías es administrador)

Identificación	Nombre	Nacionalidad	Cargo	Fecha Nombramiento	Periodo	Fecha Registro Mercantil	Artículo	N° Registro Mercantil	RL/ADM
1703543999	VARGAS LLAMUCA JUAN FERNANDO	ECUADOR	GERENTE GENERAL	2006-11-30	5	2007-03-01	23	175	RL
0900979436	LLAMUCA ARANDA MARIA ESTHER	ECUADOR	PRESIDENTE	1980-03-03	5	1980-03-04	22	8	ADM


Imprimir

Administradores Salientes

Identificación	Nombre	Nacionalidad	Cargo	Fecha Nombramiento	Periodo	Fecha Registro Mercantil	Artículo	N° Registro Mercantil	RL/ADM
0900979436	LLAMUCA ARANDA MARIA ESTHER	ECUADOR	GERENTE GENERAL	2002-01-27	5	2002-05-28	226	23	RL
0900979519	VARGAS VARGAS JUAN EZEQUIEL	ECUADOR	GERENTE GENERAL	1980-03-03	5	1980-03-04	7	23	RL

Imprimir

Arbol Accionario de Personas



ÁRBOL ACCIONARIO DE PERSONAS

Puede usar click derecho sobre un registro del arbol accionario para ver mas opciones.

N°	Identificación	Nombre	Nacionalidad	Tipo Inversión	Capital	Restricción
1	0902797497	VARGAS LLAMUCA CARLOS EDGAR	ECUADOR	NACIONAL	333.3200	N
2	0905589982	VARGAS LLAMUCA HUGO PONCIANO	ECUADOR	NACIONAL	333.3600	N
3	1703543999	VARGAS LLAMUCA JUAN FERNANDO	ECUADOR	NACIONAL	333.3200	N
4	0900215781	VARGAS LLAMUCA MARTHA AZUCENA	ECUADOR	NACIONAL	333.3200	N
5	0900957176	VARGAS LLAMUCA VICTOR ANIBAL	ECUADOR	NACIONAL	333.3200	N
6	0905002500	VARGAS LLAMUCA WASHINGTON RENE	ECUADOR	NACIONAL	333.3600	N



ADMINISTRADORES DE LA COMPAÑÍA

Administradores Actuales (Click en nombre de la persona para ver en que otras compañías es administrador)

Identificación	Nombre	Nacionalidad	Cargo	Fecha Nombramiento	Periodo	Fecha Registro Mercantil	Artículo	N° Registro Mercantil	RL/ADM
0900957960	DAGER RIVAS JOSE LUIS	ECUADOR	GERENTE	2006-03-06	2	2006-12-08		489	RL
0900980095	RIVAS ZARAMA BERTHA AURA	ECUADOR	PRESIDENTE	2006-03-06	2	2006-12-08		490	ADM



Imprimir

Administradores Salientes

Identificación	Nombre	Nacionalidad	Cargo	Fecha Nombramiento	Periodo	Fecha Registro Mercantil	Artículo	N° Registro Mercantil	RL/ADM
1201655949	SALAS GUZMAN NIETZSCHE ALFONSO	ECUADOR	LIQUIDADOR PRINCIPAL	2008-12-04	0	2008-12-10	936		RL
0900957960	DAGER RIVAS JOSE LUIS	ECUADOR	GERENTE	1994-02-14	2	1994-02-23	68	13	RL



Imprimir



ÁRBOL ACCIONARIO DE PERSONAS

Puede usar click derecho sobre un registro del arbol accionario para ver mas opciones.

N°	Identificación	Nombre	Nacionalidad	Tipo Inversión	Capital	Restricción
1	0913823894	NOBOA VERA JOHNY FABIAM	ECUADOR	NACIONAL	800.0000	N



Imprimir

Administradores Compañía



ADMINISTRADORES DE LA COMPAÑÍA

Administradores Actuales (Click en nombre de la persona para ver en que otras compañías es administrador)

Identificación	Nombre	Nacionalidad	Cargo	Fecha Nombramiento	Periodo	Fecha Inscripción Registro Societario	Artículo	N° Inscripción Registro Societario	RL/A
0913823902	NOBOA VERA FREDDY XAVIER	ECUADOR	PRESIDENTE	2020-05-28	5	2020-05-28	8	35	SRL
0913823894	NOBOA VERA JOHNY FABIAM	ECUADOR	GERENTE GENERAL	2020-05-28	5	2020-05-28	7	34	RL

 Imprimir

Administradores Salientes

Identificación	Nombre	Nacionalidad	Cargo	Fecha Nombramiento	Periodo	Fecha Inscripción Registro Societario	Artículo	N° Inscripción Registro Societario	RL/A
<i>No se encontraron registros para la compañía seleccionada.</i>									

 Imprimir