



**República del Ecuador**  
**Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil - UTEG**  
**Facultad de Estudios de Postgrados**

**Tesis en opción al título de Magíster en:**  
**Administración y Dirección de Empresas**

**Tema de Tesis:**

**Factores determinantes de éxito y fracaso del proceso de sucesión de las  
empresas familiares del Cantón Santa Elena, Provincia Santa Elena, año  
2016.**

**Autor:**

Ing. Sheyla Lisbeth Cevallos Rivadeneira.

**Director de Tesis:**

Ing. Pedro Luis Andrade Rodríguez, MSc.

**Abril 2018**

**Guayaquil – Ecuador**

## **DECLARACIÓN EXPRESA**

Dejo constancia que el presente trabajo de investigación cuyo tema es FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO Y FRACASO DEL PROCESO DE SUCESIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA SANTA ELENA, AÑO 2016, de la maestrante SHEYLA LISBETH CEVALLOS RIVADENEIRA, es de exclusiva responsabilidad de la autora.

Guayaquil, abril de 2018

Ing. Sheyla Lisbeth Cevallos Rivadeneira

C.I: 1206248922

## **DEDICATORIA**

Dedico mi tesis a Dios porque ha estado conmigo a cada paso que avanzo, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a cada uno de los que son parte de mi familia a mis padres que me dieron la vida sin ellos no habría llegado a culminar esta meta, a mi esposo y a mis dos hijos que son la razón de superarme.

Con todo cariño dedico este esfuerzo a todos ellos.

**Sheyla Cevallos Rivadeneira.**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por permitirme alcanzar esta meta, un agradecimiento a la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, de manera especial a la Escuela de Posgrado en Administración de Empresas y de manera especial a mi tutor de tesis, por haber contribuido con sus valiosos conocimientos en el desarrollo de esta tesis.

A los/as Docentes de la unidad académica que de manera desinteresada nos formaron como profesionales.

A instituciones y personas que contribuyeron con la información para la culminación de este trabajo investigativo.

**Sheyla Cevallos Rivadeneira.**

## ÍNDICE GENERAL.

DECLARACIÓN EXPRESA.....	I
DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO.....	III
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	VIII
ÍNDICE DE TABLAS.....	IX
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	X
ÍNDICE DE MATRICES.....	XI
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XII
RESUMEN.....	XIII
ABSTRACT.....	XIV
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	4
1.2.1 Planteamiento del problema.....	5
1.2.2 Formulación del problema de investigación.....	7
1.2.3 Sistematización del problema de investigación.....	7
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
1.3.1 Objetivo general.....	8
1.3.2 Objetivos específicos.....	8
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
1.5 MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
1.5.1 Marco Teórico.....	10
1.5.1.1 Sucesión familiar.....	10
1.5.1.2 Sucesión y segunda generación.....	11
1.5.1.3 Sucesión organizacional.....	12
1.5.1.4 Resistencia a la sucesión.....	13
1.5.1.5 Sucesión en la persona.....	14
1.5.1.6 Sucesión en los bienes.....	14
1.5.1.7 Criterios para enfrentar la sucesión en empresas familiares.....	15

1.5.1.8	Proceso y preparación de los sucesores. ....	16
1.5.1.9	Capacitación de los sucesores.....	18
1.5.1.10	Relevo Gerencial en Empresas Familiares. ....	19
1.5.1.11	Dimensiones de la sucesión en empresas familiares. ....	19
1.5.1.12	Estrategias para el proceso de sucesión. ....	20
1.5.1.13	El plan de sucesión. ....	24
1.5.1.14	Protocolo familiar. ....	25
1.5.1.15	Principios fundamentales del protocolo familiar. ....	26
1.5.1.17	Características de un plan de sucesión. ....	29
1.5.1.18	El protocolo familiar. ....	30
1.5.1.19	Órganos de Gobierno en una empresa familiar. ....	32
1.5.1.20	Órganos de Gobierno en la empresa Familiar. ....	32
1.5.1.21	Función de gobierno. ....	33
1.5.1.22	Retos para una gestión eficaz de los órganos de gobierno de la empresa y de la familia. ....	33
1.5.1.23	Modelo de gobierno corporativo y familiar. ....	34
1.5.1.24	El Consejo de Familia y la Asamblea familiar. ....	34
1.5.1.25	Asamblea Familiar. ....	35
1.5.1.26	Perdurabilidad empresarial. ....	35
1.5.1.27	Factores de éxito para las empresas familiares. ....	37
1.5.1.28	El desafío de las empresas de familia. ....	39
1.5.1.29	La gerencia en las pequeñas y medianas empresas. ....	39
1.5.1.30	Ventaja de una empresa familiar. ....	40
1.5.1.30	El empresario – emprendedor y la pequeña empresa. ....	41
1.5.1.31	La administración de las empresas familiares. ....	41
1.5.1.32	Toma de decisiones en las empresas familiares. ....	41
1.5.1.33	Como tomar decisiones y asumir el cambio. ....	42
1.5.1.34	Toma de decisiones en situaciones de certeza, incertidumbre y riesgo. ....	42
1.5.1.35	La relación empresa sociedad en la crisis actual. ....	42
1.5.1.36	Grupos y equipos como medios para mejorar el desempeño. ....	43
1.5.1.37	Mejoramiento constante de la calidad. ....	44
1.5.1.38	Modelo de gestión para la permanencia de las empresas familiares en el mercado global. ....	44

1.5.2 Marco conceptual. ....	46
1.6 FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS Y VARIABLES. ....	48
1.6.1 Hipótesis general. ....	48
1.6.2 Hipótesis particulares. ....	48
1.6.3 Variables independientes y dependientes. ....	48
1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN. ....	49
1.7.1 Tipo de estudio. ....	49
1.7.1.1 Investigación correlacional. ....	49
1.7.1.2 Investigación descriptiva. ....	49
1.7.2 Método de investigación. ....	49
1.7.2.1 Método inductivo. ....	50
1.7.2.2 Método analítico. ....	50
1.7.3.1 Las fuentes primarias. ....	50
1.7.3.1.1. La entrevista. ....	50
1.7.3.1.2 La encuesta. ....	50
1.7.3.2 Las fuentes secundarias. ....	51
1.7.4 INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN. ....	52
1.7.4.1 Guía de entrevista. ....	52
1.7.4.2 Cuestionario. ....	52
1.7.5 Población y muestra. ....	53
1.7.5.1 Población. ....	53
1.7.5.2 Muestra. ....	53
1.7.5.3 Tipo de muestreo. ....	54
1.7.5.4 Tratamiento de la información. ....	54
1.8 Resultados e impactos esperados. ....	54
CAPÍTULO II .....	56
ANÁLISIS, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO .....	56
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL. ....	56
2.1.1 Análisis Foda. ....	59
2.1.2 Análisis Foda. ....	59
2.1.3 Representación gráfica de las amenazas y oportunidades. ....	60
2.1.4 Matriz de generación de estrategias en relación al FODA. ....	61
2.2 Análisis comparativo, evolución, tendencias, y perspectivas. ....	62

2.2.2 Matriz PCI (matriz de perfil de capacidad interno).....	64
2.3 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO. ....	65
2.3.1 Análisis de resultados de las encuestas .....	85
2.4 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS.....	86
2.4.1 Comprobación de hipótesis general.....	86
2.4.2 Comprobación de hipótesis particulares. ....	87
CAPÍTULO III.....	92
DISEÑO DE UN MODELO DE PROCESO DE SUCESIÓN PARA LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL CANTÓN SANTA ELENA.....	92
3.1 PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	92
3.2 Necesidades del modelo.....	93
3.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	94
3.3.1 Objetivo general.....	94
3.3.2. Objetivos específicos.....	94
3.4 DESCRIPCIÓN DEL MODELO.....	95
3.5 ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS. ....	99
3.5.1 Evaluar los procesos de transición de las empresas familiares, mediante la creación de objetivos, metas, estrategias. ....	100
3.5.2 Implementar el proceso mediante la creación de un protocolo familiar. ....	100
3.5.3 Elegir al sucesor, mediante la evaluación de competencias.....	101
3.5.4 Creación de un consejo familiar. ....	103
3.5.5 Creación de asamblea familiar. ....	103
3.5.6 Elaborar un plan de retiro del fundador.....	104
3.6 PRESUPUESTO PARA APLICAR EL MODELO DE GESTION PARA LA SUCESION DE LAS EMPRESAS FAMILIARES. ....	105
3.7 CONTROL DE CUMPLIMIENTO DEL MODELO. ....	106
CONCLUSIONES.....	109
RECOMENDACIONES.....	110
BIBLIOGRAFÍA.....	111
ANEXOS.....	119

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.

ILUSTRACIÓN No.- 1 Proceso de Sucesión .....	17
ILUSTRACIÓN No.- 2 Organigrama Consejo Familiar de una EF .....	21
ILUSTRACIÓN No.- 3 Necesidad de Ayuda Psicológica en una empresa familiar .....	22
ILUSTRACIÓN No.- 4 Formación de Sociedad de Negocios en la E.F .....	23
ILUSTRACIÓN No.- 5 Factores que afecta la decisión del director de la empresa Familiar .....	24
ILUSTRACIÓN No.- 6 Ventajas de un Plan de Sucesión .....	28
ILUSTRACIÓN No.- 7 Características de un plan de sucesión .....	29
ILUSTRACIÓN No.- 8 Evolución de la perdurabilidad empresarial.....	36
ILUSTRACIÓN No.- 9 Factores de éxito .....	38
ILUSTRACIÓN No.- 10 Ventajas de una empresa familiar.....	40
ILUSTRACIÓN No.- 11 Contribuciones de grupos y equipos a la eficacia .....	43
ILUSTRACIÓN No.- 12 Modelo de gestión y análisis .....	45
ILUSTRACIÓN No.- 13 Empresas Familiares .....	51
ILUSTRACIÓN No.- 14 Empresas, Clasificación y su Actividad Económica .....	52

## ÍNDICE DE TABLAS.

TABLA No.- 1 Estrategias sostenibles .....	65
TABLA No.- 2 Lineamientos de comportamiento organizacional .....	66
TABLA No.- 3 Estilo de administración.....	67
TABLA No.- 4 Desarrollo organizacional .....	68
TABLA No.- 5 Traspaso, y declaraciones de la filosofía empresarial .....	69
TABLA No.- 6 Políticas de empleo para familiares .....	70
TABLA No.- 7 Funciones del titular y el futuro sucesor .....	71
TABLA No.- 8 Plan de sucesión .....	72
TABLA No.- 9 Acciones estratégicas a largo plazo .....	73
TABLA No.- 10 Relación entre los miembros de las empresas .....	74
TABLA No.- 11 Comunicación organizacional.....	75
TABLA No.- 12 Ventajas competitivas del sector .....	76
TABLA No.- 13 Sentido de dirección, disciplina e identidad de la firma.....	77
TABLA No.- 14 Alternativas realistas y de orientación de la sucesión .....	78
TABLA No.- 15 Capacidades organizativas .....	79
TABLA No.- 16 Cumplimiento de los objetivos planteados.....	80
TABLA No.- 17 Desarrollo de la carrera de los futuros sucesores.....	81
TABLA No.- 18 Visión del negocio .....	82
TABLA No.- 19 Compromiso con la organización .....	83
TABLA No.- 20 Modelo de proceso de sucesión familiar.....	84
TABLA No.- 21 Análisis de resultados de las encuestas .....	85
TABLA No.- 22 Frecuencia observada y esperada hipótesis general.....	86
TABLA No.- 23 Prueba de chi-cuadrado hipótesis general .....	87
TABLA No.- 24 Frecuencia observada y esperada hipótesis particular 1 .....	88
TABLA No.- 25 Prueba de chi-cuadrado hipótesis alterna 1 .....	88
TABLA No.- 26 Frecuencia observada y esperada hipótesis particular 2 .....	89
TABLA No.- 27 Prueba de chi-cuadrado hipótesis alterna 2.....	89
TABLA No.- 28 Frecuencia observada y esperada hipótesis particular 3 .....	90
TABLA No.- 29 Prueba de chi-cuadrado hipótesis alterna 3.....	90
TABLA No.- 30 Frecuencia observada y esperada hipótesis particular 4 .....	91
TABLA No.- 31 Prueba de chi-cuadrado hipótesis alterna 4.....	91

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO No.- 1 Estrategias sostenibles.....	65
GRÁFICO No.- 2 Lineamientos de comportamiento organizacional .....	66
GRÁFICO No.- 3 Estilo de administración.....	67
GRÁFICO No.- 4 Desarrollo organizacional .....	68
GRÁFICO No.- 5 Traspaso, y declaraciones de la filosofía empresarial .....	69
GRÁFICO No.- 6 Políticas de empleo para familiares .....	70
GRÁFICO No.- 7 Funciones del titular y el futuro sucesor .....	71
GRÁFICO No.- 8 Plan de sucesión .....	72
GRÁFICO No.- 9 Acciones estratégicas a largo plazo .....	73
GRÁFICO No.- 10 Relación entre los miembros de las empresas .....	74
GRÁFICO No.- 11 Comunicación organizacional.....	75
GRÁFICO No.- 12 Ventajas competitivas del sector .....	76
GRÁFICO No.- 13 Sentido de dirección, disciplina e identidad de la firma .....	77
GRÁFICO No.- 14 Alternativas realistas y de orientación de la sucesión .....	78
GRÁFICO No.- 15 Capacidades organizativas.....	79
GRÁFICO No.- 16 Cumplimiento de los objetivos planteados.....	80
GRÁFICO No.- 17 Desarrollo de la carrera de los futuros sucesores.....	81
GRÁFICO No.- 18 Visión del negocio .....	82
GRÁFICO No.- 19 Compromiso con la organización.....	83
GRÁFICO No.- 20 Modelo de proceso de sucesión familiar.....	84
GRÁFICO No.- 21 Modelo de proceso de sucesión familiar (MPSF – 2017).....	95

## ÍNDICE DE MATRICES

MATRIZ No.- 1 Datos para el cálculo de la muestra .....	53
MATRIZ No.- 2 Principales datos de las empresas de Ecuador .....	56
MATRIZ No.- 3 Característica de la provincia de Santa Elena .....	58
MATRIZ No.- 4 Análisis Foda.....	59
MATRIZ No.- 5 Representación gráfica de amenazas y oportunidades .....	60
MATRIZ No.- 6 Cruce de variables .....	61
MATRIZ No.- 7 Análisis y diagnóstico estratégico .....	62
MATRIZ No.- 8 PCI.....	64
MATRIZ No.- 9 Establecimiento de estrategias.....	99
MATRIZ No.- 10 Presupuesto .....	105
MATRIZ No.- 11 Control de estrategias de evaluación de procesos .....	106
MATRIZ No.- 12 Control de protocolo familiar .....	106
MATRIZ No.- 13 Control de evaluación de competencias .....	107
MATRIZ No.- 14 Control de consejo familiar .....	107
MATRIZ No.- 15 Control de enfoque estratégico.....	108

## ÍNDICE DE ANEXOS.

ANEXO No.- 1 Matriz auxiliar para el diseño de tesis.....	119
ANEXO No.- 2 Autores que fundamentan el marco teórico .....	120
ANEXO No.- 3 Modelamiento de las variables .....	121
ANEXO No.- 4 Matriz de componentes .....	121
ANEXO No.- 5 Diseño de encuesta .....	122
ANEXO No.- 6 Modelo de propuesta de protocolo familiar.....	124

## RESUMEN

El presente proyecto de investigación delimita los factores de éxito en el proceso de sucesión de las empresas familiares del cantón Santa Elena. El objetivo general de este proyecto de tesis es: Diseñar un modelo de proceso de sucesión idóneo para las empresas familiares del cantón Santa Elena. Las empresas familiares en Ecuador representan un componente fundamental en la distribución económica del país. Se considera que la realidad de estas compañías presenta limitaciones para conseguir un nivel de competitividad que les permita fortalecer en sus respectivos mercados y por resultado, extender sus probabilidades para permanecer en el tiempo. Los tipos de investigación aplicados son descriptivo y correlacional, estableciendo una relación de las variables que permita orientar a la solución de la problemática planteada, se realizó la comprobación de hipótesis bajo el modelo Chi-cuadrado, en donde se comprobó que la aplicación de un modelo de proceso de sucesión familiar fortalecerá las posibilidades de éxito de las empresas familiares del cantón Santa Elena. El modelo de gestión para el proceso de sucesión familiar (MPSF 2017) busca fortalecer la perdurabilidad de las empresas familiares del cantón Santa Elena, muestra elementos claves y fundamentales, los cuales son: Unidad y compromiso empresarial, Planificación temprana de la sucesión, Comunicación organizacional, Adecuada elección y formación del sucesor basada en la confianza, Gestión del capital humano y, Liderazgo organizacional.

**Palabra Clave:** Empresas Familiares, Proceso de Sucesión, Perdurabilidad, Generación, Liderazgo Organizacional, Formación del Sucesor.

## ABSTRACT

This research project delimits the factors of success in the process of succession of the family businesses of the canton Santa Elena. The general objective of this thesis project is: Design a model of succession process suitable for the family businesses of the canton Santa Elena. Family businesses in Ecuador represent a fundamental component of the country's economic distribution. It is considered that the reality of these companies has limitations to achieve a level of competitiveness that allows them to strengthen in their respective markets and as a result, extend their probabilities to remain in time. The types of applied research are descriptive and correlational, establishing a relation of the variables that allow to guide the solution of the problematic raised, hypothesis testing was performed under the Chi-square model, where it was determined that the application of a model Process of family succession will strengthen the chances of success of family businesses in the canton Santa Elena. The management model for the family succession process (MPSF 2017) seeks to strengthen the sustainability of family businesses in the Santa Elena canton, shows key and fundamental elements, which are: Unity and business commitment, Early planning of succession, Organizational communication , Adequate choice and training of the successor based on trust, Human Capital Management and Organizational Leadership.

**Keywords:** Family Business, Succession Process, Perdurability, Generation, Organizational Leadership, Successor Formation.

## INTRODUCCIÓN.

Durante los últimos años se aprecia un gran interés en el estudio de las empresas familiares desde diversas disciplinas y campos, la problemática de este tipo de empresas se ha derivado desde varios puntos de vista: psicológica, sociológica, administración de empresas, historia y economía. Este gradual interés resulta sorprendente, dado que las estimaciones de la proporción de empresas del país se encuentran direccionadas y son propiedad de una o varias familias y la mayoría son exitosas. Sin embargo, estudiar un fenómeno organizativo como es la sucesión en las empresas familiares, la investigación se enfrenta a un problema de definiciones, existe una falta de consenso en cuanto a los conceptos de la sucesión en la empresa familiar, ya que la misma es de importancia fundamental para delimitar el estudio sobre el empresario y sus funciones empresariales en la empresa.

Las empresas familiares en la actualidad contribuyen a la economía del país, siendo así creadoras y generadoras de puestos de trabajo en la mayoría de los países del mundo. Las posibilidades para el futuro de las empresas familiares son optimistas, ya que se prevee que jueguen un papel fundamental para la riqueza del país. Sin embargo, la gestión administrativa que realizan las empresas familiares es empírica, o en base a experiencias de éxitos anteriores.

Las empresas familiares se caracterizan por estar constituida entre personas de vínculos familiares, lo que ocasiona conflictos ante la toma de decisiones, por ello debe establecerse líneas de mando y autoridad en base a las capacidades que deben poseer la persona que asuma este rol para lograr fortalecer la gestión administrativa generando mejoras en las compañías.

En Ecuador, la categoría de Empresa Familiar no está explícitamente definida en ninguno de los clasificadores, ya sea por actividad económica o por tipo de empresa, utilizados por las entidades de control gubernamental como el SRI o la Superintendencia de Bancos, debido precisamente a la ambigüedad de su definición, sin embargo, está presente en todo el tejido empresarial mediante diversas actividades económicas (Vázquez & Prado, 2007).

En la provincia de Santa Elena, cantón Santa Elena existen empresas familiares que no tienen lucidez debido a la falta de improvisación, estrategias basadas en a las necesidades del entorno las misma que lleven al éxito de la empresa familiar, para obtener una información veraz del tema a investigar, se debe diseñar un modelo de proceso de sucesión para las empresas familiares.

En el proceso de investigación se identificaron factores que influirán en el desarrollo del proceso de sucesión, sin que se haya discriminado cuales son realmente determinantes el éxito o el fracaso y cuáles son las interconexiones de los mismos. Por lo tanto, se pretende realizar una investigación profunda en la identificación y comprensión de los factores que contribuyen a la evaluación con éxito del proceso de sucesión.

El presente proyecto de investigación consta de tres capítulos, los cuales se detallan a continuación:

Capítulo I se detalla los antecedentes de la investigación en el que se describe el problema de investigación, planteamiento, y justificación de la investigación, así como el diseño del marco teórico, y metodología de la investigación.

Capítulo II se refiere al análisis y presentación de resultados, en el que se realiza el análisis de la situación actual, análisis comparativo, tendencias y perspectivas, así como la presentación de resultados, y comprobación de hipótesis bajo el modelo de Chi-cuadrado.

Capítulo III se refiere al diseño de la propuesta en donde se elabora acciones estratégicas que permitirán solucionar el problema determinado en la presente investigación.

Por último, se plantean conclusiones y recomendaciones de la presente investigación.

# CAPÍTULO I

## DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Durante la evolución y el arte de la administración nace la denominada empresa familiar, donde se asocia las empresas pequeñas y poco profesionales, la realidad no es que la define su tamaño, si no el hecho de que las mismas estén en manos de una o varios miembros de la familia y que existe la intención de que la empresa siga en propiedad de la familia.

Actualmente nuestro país está cruzando por cambios económicos que han motivado al sector empresarial a mejorar sus niveles de competitividad a través de bajos costos para hacer frente a los retos manteniendo su participación en el sector. Este es un proceso de transición para las empresas familiares y son un actor relevante para la economía, permanencia y sostenibilidad del país, siendo importante para los sectores en los cuales participan negocios familiares, cuyas decisiones tienen un alto grado de componentes afectivos, más allá de los objetivos que el negocio desea alcanzar.

Se puede estimar que el número de empleos generados por las empresas familiares en el Ecuador es de 1,6 millones, lo cual representa alrededor del 93% del empleo formal. Un resultado, bastante similar al registrado en otros países latinoamericanos. Según Prado, (2015) La riqueza generada por las empresas Familiares representa el 51% del PIB. Sin embargo, las empresas familiares tienen que enfrentan problemas, para lograr su éxito y supervivencia en el tiempo, tal es el caso de la profesionalización y sucesión. La sucesión es considerada como el momento crucial e ineludible para la empresa y para la familia, ya que significa no solamente un paso necesario para la continuidad de la primera, sino para la seguridad de la segunda y la estabilidad de ambas Rodríguez Trevinyo, (2013). De acuerdo con Rodríguez Hernández, (2012) considera que el proceso de sucesión, junto con la profesionalización, son 2 de los principales desafíos a los que se enfrentan las empresas familiares para lograr ser más competitivas.

No obstante, la transferencia generacional se ve interrumpida en la gran mayoría de sus intentos, pues sólo 30% de ellas pasa a una segunda generación, de las cuales únicamente 10% es transferida a una tercera generación (Prado, 2015).

En un entorno competitivo y dinámico las empresas familiares deben tener las condiciones de poder enfrentarse a posibles cambios, amenazas, y competitividad de la industria. En la actualidad las empresas familiares determinan sus acciones en base al conocimiento del emprendedor, y por ende no tienen sostenibilidad, y pueden ser susceptible ante cualquier riesgo del entorno; debido que no establecen un modelo de gestión que permitan consolidar las acciones que estas deben realizar en base a su actividad económica.

La gestión administrativa de las empresas familiares en el cantón Santa Elena es de manera empírica, debido a que los líderes que dirigen estas organizaciones no tienen las competencias necesarias para formalizar una gestión que esté a la altura de las necesidades de la empresa; ni cuentan con un modelo que asegure la eficiencia administrativa.

Las organizaciones deben estar preparadas para las exigencias del mercado, sin embargo, al no contar con un modelo de gestión para la competitividad estas empresas no innovan de forma apropiada, ni cuentan con tecnología apropiada, ni fidelizan a clientes, ni crean una ventaja competitiva de superioridad, por lo tanto, no están preparadas para liderar el mercado, ni aumentar su participación.

En las empresas familiares los integrantes asumen roles generacionales, debido que deben fomentar el desarrollo del capital humano, fortalecer la confianza, motivación, fuerza y generar un apoyo psicosocial para los traumas en las actividades empresariales.

## **1.2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

Inadecuados procesos de sucesión y su incidencia en el éxito o fracaso de las empresas familiares del cantón Santa Elena.

### **1.2.1 Planteamiento del problema**

Los subsistemas familia y compañía se fundamentan en una sucesión de principios básicamente diferentes que han de distribuirse y fortalecerse mutuamente para apoyar a la mejora de la competitividad de la Empresas de Familia a nivel mundial, por lo general contienen una superior preocupación del incremento y progreso de las personas que los componen (integrantes y no-integrantes de la familia), mientras que por la parte del negocio está más impaciente, con la perdurabilidad de las empresas familiares y la obtención de beneficios. Según Candal, (2017) En Ecuador las compañías familiares componen el 68% de las empresas del país; sin embargo, empresas familiares en Ecuador que por lo general no pueden llegar a la tercera generación y los desafíos del mercado en la actualidad.

Las estadísticas indican, que la mayor parte de las empresas familiares están predestinadas al fracaso. El 10% de estos corresponde a la falta de capacidad del sucesor, el 20% a motivos de negocio, el 10% a falta de capital, el 60% de los casos de fracaso se deben a temas puramente familiares. Y que no alcanzarían ir más allá de la tercera generación. Así lo indica el autor (Ruiz, 2010, pág. 14), Gestión de la empresa familiar.

“Esto no sucede únicamente en Latinoamérica, sino que a nivel mundial. Se considera que, en mínimo porcentaje, se lograría perdurar y progresar por medio de las generaciones en él y que dejan a un lado los conflictos que se presentan. Las empresas familiares tienen un sinnúmero de ventajas, pero asimismo suelen incidir en muchos errores que se convierten en sus desventajas. Si consiguen acentuar sus fortalezas en el tiempo y, simultáneamente, laborar con responsabilidad para disminuir sus debilidades, consiguen dar el gran salto hacia adelante”. Martínez De Castro, (2008)

Las empresas familiares están en la obligación de constituir con su entorno y factores externos, los directivos de estas compañías, suelen considerar determinado tiempo para poder tomar decisiones con el propósito de asegurar su vitalidad, sin tener en cuenta que el ambiente empresarial cada vez es más

dinámico, complicado y profesional , en el cual las decisiones tienen que estar de la mano de las modificaciones externas, ya que no es suficiente con perfeccionar internamente, pues las sociedades familiares, desde la segunda generación tienen costumbres y tendencias de éxito de sus descendientes , así se lleva a cabo una orientación retrospectiva y dejando de un lado nuevas predisposiciones, en la cual establece la importancia de reconocer las circunstancias anheladas.

Las empresas familiares en la provincia de Santa Elena, cantón Santa Elena no se encuentran realmente capacitadas para asumir con liderazgo el proceso de sucesión familiar, por ende, puede provocar un fracaso o a su vez por la decisión aleatoria, un éxito.

## **SÍNTOMAS**

De acuerdo a Perspectiva de Pymes Ecuador, (2006)

- Las empresas familiares no están siendo sostenibles.
- Las empresas familiares no emplean acciones estratégicas.
- No se están implementando procesos administrativos correctos en la unidad de dirección.
- Las acciones estratégicas no fortalecen la gestión administrativa.

## **CAUSAS**

- Las empresas familiares contemplan un plan de sucesión a largo plazo.
- Limitadas acciones en base a capacidades de las empresas familiares.
- Inexistencia de proceso de sucesión familiar de las empresas familiares.
- Inadecuada estructura organizativa de las empresas familiares.

## **PRONÓSTICO**

- Las empresas familiares no tendrán una sucesión familiar de manera apropiada.

- No se generan acciones competitivas por parte de las empresas familiares del cantón Santa Elena.
- Las empresas familiares no podrán alcanzar todos los objetivos empresariales.
- Las empresas familiares no generarán resultados eficientes en relación a indicadores establecidos.

## **CONTROL DE PRONÓSTICO**

- Determinar patrón de sucesión en base a perfil empresarial.
- Establecer acciones estratégicas correctas en base a unidad de dirección.
- Implementar procesos de control mediante indicadores de gestión.
- Determinar resultados esperados en base a condiciones del entorno.

### **1.2.2 Formulación del problema de investigación**

¿De qué manera incide la sucesión familiar en las empresas familiares del cantón Santa Elena?

### **1.2.3 Sistematización del problema de investigación**

1.- ¿Cómo los estilos de administración potencian las posibilidades de éxitos de las empresas familiares del cantón Santa Elena?

2.- ¿De qué forma el desarrollo organizacional de las empresas familiares fortalece los factores de éxito de las empresas del cantón Santa Elena?

3.- ¿Cómo afecta el crecimiento organizacional en el éxito de las empresas familiares del cantón Santa Elena?

4.- ¿De qué manera el comportamiento organizacional contribuye al éxito de las empresas familiares del cantón Santa Elena?

### **1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Diseñar un modelo de proceso de sucesión idóneo para las empresas familiares del cantón Santa Elena.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- 1.- Evaluar los estilos de administración que potencian las posibilidades de éxitos de las empresas familiares del cantón Santa Elena.
- 2.- Analizar el desarrollo organizacional de las empresas familiares que fortalecen los factores de éxito de las empresas del cantón Santa Elena.
3. Evaluar el crecimiento organizacional que potencian el éxito de las empresas familiares del cantón Santa Elena.
- 4.- Determinar el comportamiento organizacional que afecta al éxito o fracaso de las empresas familiares del cantón Santa Elena.

### **1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Las empresas familiares constituyen una realidad esencial en los sistemas económicos del Ecuador. A pesar de la enorme importancia, se ha prestado la debida atención, desde un punto de vista investigador, a las empresas familiares. Las empresas familiares están asumiendo que su naturaleza familiar es una característica más de la empresa, la importancia que esta tome está impulsando a que otros agentes empiecen a percibir este aspecto diferencial.

Las empresas familiares son aquellas que contribuyen con la riqueza, la generación de empleo, la formación de nuevos cargos, juegan un rol muy importante en el país. La siguiente investigación servirá de ayuda fundamentalmente para las pequeñas empresas familiares y aquellas que recién están iniciando un negocio familiar en el cual se abordaran varios temas, que aportan con el trabajo de investigación y como desarrollar un plan de acción para de esta forma alcanzar las metas de las empresas, teniendo en cuenta los

diversos factores que conllevan a la perdurabilidad de las empresas familiares. Del mismo modo las empresas familiares comparten una serie de características comunes muy heterogéneas, los problemas de las empresas familiares son muy diversos en función al tamaño, la edad, nivel de generaciones en la que se encuentra.

Cabe destacar que el análisis de la empresa familiar que se realiza se acerca más a la realidad de una diversidad de perspectivas procedentes del ámbito de las familias propietarias del cantón Santa Elena. La empresa familiar tiene una peculiaridad posee una familia y sigue un esquema de principios y valores concretos que permite diferenciarla de una empresa a otra.

Según (Perspectiva de Pymes Ecuador, 2006) “Se considera que en la justificación metódica las empresas familiares, es un tema poco abordado en Ecuador desde un aspecto de investigación descriptiva, lo cual es un permanente desafío para los profesionales que tienen la motivación de analizar, alcanzar y hacer una contribución significativa a la generación de desconocido discernimiento de acuerdo a un tema de gran relevancia en el campo de la gestión y dirección corporativa”.

Este proyecto de investigación, también se basa en un estado situacional de las empresas familiares considerando así llevar a cabo un diseño de metodologías de carácter cualitativo y cuantitativo, con la finalidad de determinar un modelo de gestión que ayude a las empresas en su perdurabilidad de tiempo en el cantón de Santa Elena.

Las empresas familiares son aquellas que contribuyen con la riqueza, la generación de empleo, la formación de nuevos cargos, juegan un rol muy importante en el país. La siguiente investigación servirá de ayuda fundamentalmente para las pequeñas empresas familiares y aquellas que recién están iniciando un negocio familiar en el cual se abordaran varios temas, que aportan con el trabajo de investigación y como desarrollar un plan de acción para de esta forma contribuir a alcanzar las metas de las empresas, teniendo en cuenta los diversos factores que conllevan a la perdurabilidad de las empresas.

## **1.5 MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1 Marco Teórico**

#### **1.5.1.1 Sucesión familiar**

La sucesión es la prueba máxima para las empresas familiares, una vez que la empresa ha sido transformada de un negocio individual a una empresa familiar su continuidad y supervivencia debe ser causa de preocupación para la familia. El pasar la empresa de una a otra generación, de manera sana y en condiciones adecuadas, es una meta crucial para diferentes tipos de compañía (Press, 2013).

La sucesión dentro de una empresa familiar es clave para la transición a las siguientes generaciones, es un proceso que la empresa debe realizar y está en manos de personas que estén en la capacidad de perseguir el desarrollo competitivo y el buen futuro de la empresa. Al asumir estos cargos es un reto importante para la familia y la empresa, con la responsabilidad de alcanzar el éxito, evitar el fracaso y divisiones familiares son certámenes importantes que debe tomar (Benavides Pañeda, 2014). Muchos autores definen que el proceso de sucesión es como un traspaso de batuta, pero la sucesión familiar no es una cuestión sencilla y por ende es muy importante su planificación.

De acuerdo a Pomar, Rangel Magdaleno, & Franco Zesatil, (2014) en la mayoría de las empresas familiares implícitamente existe un legado de dedicación y trabajo tenaz. Cuando el fundador o el familiar al frente de la empresa, contempla ceder las responsabilidades de la empresa a algún o algunos otros miembros de su familia, se contemplan nuevas esperanzas y aspiraciones en el crecimiento del negocio.

En primera instancia, el familiar en proceso de retiro puede suponer que su primer hijo o hija podría ser el sucesor idóneo, o quizá considere la decisión de dividir las actividades y responsabilidades empresariales entre los diversos miembros de la familia. Sin embargo, es preciso saber si “el candidato a sucesor” está interesado en dirigir la empresa (Floréz, 2016).

Por otra parte, también es posible que la persona en proceso de retiro haya contemplado desde hace algún tiempo llevar a cabo la sucesión en su empresa, pero piensa que la familia no está en posibilidad de hacerse cargo del negocio, o simplemente que todavía no es el momento apropiado (Capriotti, 2010). Entonces, en lugar de considerar a la descendencia para tomar el control, quizá prefiera buscar a los candidatos en el mercado laboral o negociar con algunas empresas ya sea para explorar la posibilidad de realizar alianzas estratégicas para el manejo del negocio o para vender la propiedad misma.

Es importante el papel que juegan las empresas familiares debido que dan amplían coincidencia de valores importantes de la cultura de la empresa con los de la familia; en este sentido se debe considerar que una empresa familiar existe un importante nexo de unión entre ella y la familia, el nexo consiste en que parte de la cultura de ambas, es permanente y voluntariamente compartida. (Abel B. Veiga Copo, 2010)

#### **1.5.1.2 Sucesión y segunda generación**

Según Jones & George, (2010) el fundador ya no es una fuerza dominante, la empresa es un conjunto de miembros de la familia, empleados no-familiares y a veces inversionistas. Todos tienen intereses distintos. Por ejemplo, algunos miembros de la familia querrán continuar para invertir en el propio negocio, otros quieren distribuir las utilidades en forma de dividendos. Estos conflictos de igualdad y de propiedad causan problemas en la segunda generación. En un clima de conflicto, la familia debe hacer cambios estratégicos para permanecer competitivos y desarrollar planes para entrenar a los futuros administradores.

La sucesión de la empresa familiar de la primera a la segunda generación pasa por cambios en la propiedad, en el gobierno y familia, es decir, en la estrategia, en la estructura y en los sistemas de la empresa y también es más importante, por las modificaciones en las relaciones entre las personas que forman parte de ella. (Josep, El proceso de sucesión en la empresa familiar, 2007)

La sucesión en la empresa familiar es la prolongación requerida ante una necesidad de delegar poder, autoridad, liderazgo, experiencias, funciones o responsabilidades, que puede ser transferida de una generación a otras; o personas que no posean vínculos familiares pero que desarrollen iguales o superiores características con respecto al desempeño, sin embargo, toda empresa familiar debe asegurarse y tener un proceso de sucesión con el fin que la empresa siga manteniéndose en el mercado (Cabrera Martínez, López López, & Ramírez Méndez, 2011).

### **1.5.1.3 Sucesión organizacional**

De acuerdo a Cantuña & García M. , (2007) Durante la existencia de la empresa familiar tiene un fundador el cual dirige a la empresa, cuando este decide entregar el legado sede las responsabilidades de la empresa con la esperanza de crecimiento y la gestión administrativa del negocio. Muchas veces el fundador de la empresa considera idóneo a su primer hijo o hija para que sea el próximo sucesor o a su vez supone compartir responsabilidades empresariales entre los miembros de la familia.

La sucesión en la gestión obliga a preparar la organización también en este ámbito, es necesario tender hacia una estructura profesionalizada en la que las diferentes unidades de negocio permiten crear oportunidades, a la par que formar integradores y emprendedores sin perder de vista la rendición de cuentas y la orientación a resultados. (Bernal & Hernán D., Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI, 2013) El proceso de renuncia del fundador contempla un tiempo y piensa en la posibilidad de dejar el negocio al sucesor o considera en buscar a los candidatos en el mercado laboral, para el manejo de la empresa.

Según Luna, (2013) es vital que los puestos directivos sean realmente lo que su nombre indica, evitando su duplicación o su mantenimiento por un simple criterio de 'tradición'. En el diseño de los puestos directivos, ha de quedar meridianamente clara la asignación de responsabilidades y proceder a la selección de las personas que desempeñarán estas labores de dirección.

#### **1.5.1.4 Resistencia a la sucesión**

Para la mayoría de los dueños de empresas familiares, es difícil separarse de la operación del negocio por el temor a perder el control; sin embargo, en muchas ocasiones esta decisión es fundamental para la permanencia del mismo, por lo que considerar la creación de un plan de sucesión a mediano plazo es un factor clave (Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2010).

A continuación, se presentan algunos factores que pudieran ocasionar resistencia a la sucesión:

**1. Falta de información:** La inexistencia de información para la planeación, el diseño y la implantación de un plan de sucesión es uno de los principales factores que provocan resistencia.

**2. Factores culturales:** Puede existir rechazo a la sucesión debido a factores relacionados con la propia idiosincrasia, a la educación recibida y a la influencia de generaciones predecesoras.

**3. Amenaza al estatus quo:** Esta sensación se debe a la resistencia a modificar la estructura organizacional en comparación a los esquemas, valores, costumbres y normas arraigadas en la empresa. Asimismo, este cambio podría representar a la vista del fundador una amenaza plena al estatus quo conquistado a lo largo de su vida empresarial.

**4. Retención de poder:** Toda organización está expuesta a cambios y en consecuencia existe la posibilidad, de que aquellos individuos o grupos que vean amenazada su posición en la organización manifiesten resistencia a los mismos.

**5. Clima organizacional:** Previo a iniciar el proceso de sucesión se deberán identificar aquellos factores negativos que afecten el clima organizacional, cuanto más negativo sea éste, más complejo será conducir a la organización hacia el modelo de sucesión planteado.

**6. Miedo al fracaso:** La incertidumbre que puede generarse en el miembro de la familia que se retira respecto a que tan viable puede resultar la sucesión y si es el momento idóneo para llevar a cabo el proceso, se encuentra latente debido al temor de no estar seguro de que el o los sucesores se encuentren preparados para tomar el control de la empresa familiar.

#### **1.5.1.5 Sucesión en la persona**

De acuerdo a Press, (2013) en la sucesión en la persona hay confusión de patrimonios del causante y del sucesor, porque se basa en la Teoría patrimonio-personalidad, generando la responsabilidad ultra vires hereditatis (el heredero sucesor debe pagar las deudas del causante con su patrimonio) en el sucesor. Es aconsejable que el futuro sucesor pueda dirigir cuanto antes una unidad de negocio, ya que lo importante es que aprenda a dirigir, lo que rompe el mito de la necesidad de empezar desde abajo, entendiendo como tal el puesto de menor valor añadido en la organización. La dirección de una unidad, que comporte la gestión de una cuenta de resultados y la dirección completa de un proceso de negocio y un equipo humano, hará posible el desarrollo de su capacidad emprendedora.

#### **1.5.1.6 Sucesión en los bienes**

Según Manotas & Toro, (2009) En la sucesión en los bienes no hay confusión de patrimonios, es decir el sucesor paga las deudas del causante con los bienes dejados y hasta donde alcance, jamás pagara con el patrimonio del sucesor. Las deudas del causante pasan como cargas a liquidar por el sucesor.

El sucesor no sub-entra por lo tanto no es continuador de la personalidad en la relación jurídica del causante. Permanece ajeno a ella, una vez liquidadas las cargas, recibe los bienes relictos (sobrantes). Existen también las sucesiones por fuente de llamamiento. Así, si se origina en la ley recibe el nombre de sucesión legal; si proviene del testamento se la denomina sucesión testamentaria y cuando procede del acuerdo de dos o más voluntades se la llama sucesión contractual o Contratos de Sucesión Futura (Mayernberger, 2000).

Según Cabrera Martínez, López López, & Ramírez Méndez, (2011) Las empresas familiares se desmoronan en su mayoría por los conflictos entre familia y negocio, y por la falta de claridad a la hora de planear la transición entre generaciones. Es por eso que se debe poner en marcha las funciones de la gestión empresarial familiar para así poder asegurar una permanencia y continuidad de la empresa, además de un crecimiento permitiendo el incremento del valor para la familia y la empresa.

Este instrumento permitirá concretar los siguientes elementos básicos:

- Permitirá tener claro los roles como familiar y como miembro de la empresa familiar.
- Permitirá normar las distintas políticas de la empresa, entre estas están las políticas de contratación de personal, políticas de uso de activos, políticas de división de dividendos o acciones, políticas de control, políticas financieras, etc.

Es necesario que en el proceso de sucesión los integrantes siempre consideren los siguientes factores:

- A. "Ahora que trabajan juntos como familia, deben llevarse mejor"
- B. "La empresa familiar es una oportunidad para emplear a toda la familia"
- C. "Se pueden mantener separados los asuntos de la empresa en la empresa y los asuntos de la familia en la familia"
- D. "No importa lo que otros miembros de la familia piensen"
- E. " La empresa es un lugar con un ambiente cálido, amigable y seguro".

#### **1.5.1.7 Criterios para enfrentar la sucesión en empresas familiares**

A continuación, plantearemos algunas sugerencias para enfrentar el proceso de sucesión (Cantuña, 2010):

- Al sucesor hay que prepararlo y esto puede llevar entre tres y cinco años de experiencia dentro del negocio, en base a experiencias de empresarios familiares.

- Hay que preparar a la familia y establecer plazos de traspaso sabiendo que en toda sucesión se cede parte del patrimonio económico junto con el poder para ejercerlo.
- El sucesor debe saber que tiene derecho a utilizar el poder ya que hay casos en que se efectúa la transferencia de cargos para que todo siga igual, con lo cual, la empresa ingresa en un camino de descenso, muy confuso, que más que ventajas trae problemas.

El corazón puede hacer pensar que el sucesor siempre deberá ser uno de los hijos, pero es necesario meditar sobre este punto y tomar consciencia que las alternativas son varias y la mejor elección deberá apuntar a quien, en definitiva, este mejor preparado para aceptar el reto de la continuidad en la empresa familiar. Los criterios que se pueden utilizar son los siguientes (Cantuña, 2010):

- a) El hijo mayor (mayorazgo).
- b) Elegido por el consenso familiar, con la esposa y los hijos.
- c) Desarrollar internamente a un no familiar.
- d) Buscar un profesional externo a la familia.

Las personas que podrán participar en el negocio son las siguientes (UREY, 2008):

- a) Directores no familiares si es que ya los hemos incorporado al negocio.
- b) Profesionales externos y de prestigio en el mercado laboral.
- c) Otros empresarios familiares interesados en intercambiar experiencias.
- d) Empleados más prestigiosos y con gran potencial profesional
- e) El cónyuge (esposo(a)) y o los hijos(as).

### **1.5.1.8 Proceso y preparación de los sucesores**

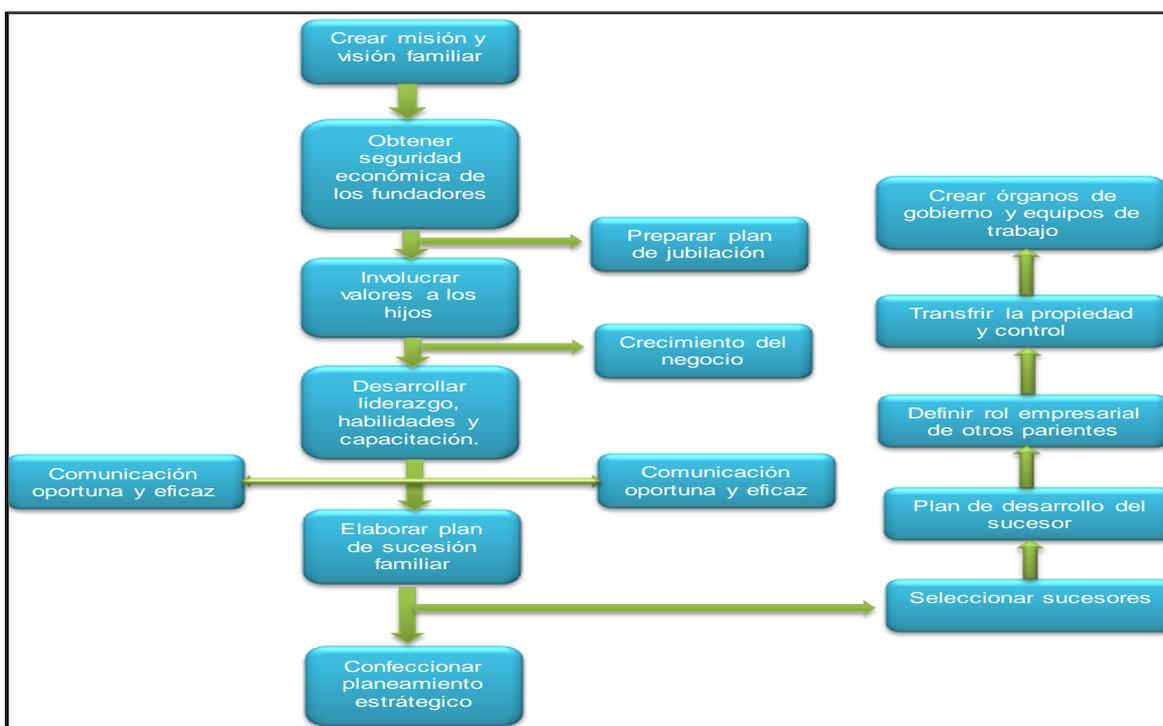
Un proceso de sucesión tiene origen natural, proviene de la naturaleza finita y el envejecimiento progresivo de las personas; el empresario, si quiere asegurar la continuidad de la empresa en la familia y de la familia en la empresa, tendrá que iniciar un conjunto de acciones que lleven hacia al logro de estos dos importantes objetivos. (Bernal & Hernán D., 2013)

El proceso de sucesión es un desafío importante en las empresas familiares, se describe como un ajuste de rol mutuo entre el fundador y la próxima generación e implica la participación del fundador, dando lugar al nuevo sucesor.

De acuerdo a Dess Lumpkin, (2014) el respeto mutuo y el ambiente familiar entre las generaciones es esencial para que el proceso de sucesión funcione, en este proceso es importante tomar en cuenta la preparación de los sucesores, una vez que el sucesor se convierta en el nuevo líder de la empresa, este tomará con responsabilidad las decisiones empresariales hasta que su proceso culmine y se vuelva a repetir el ciclo, donde se traza la analogía entre el proceso de sucesión y una carrera real de éxito.

Un proceso de sucesión es un conjunto de acciones que tienen lugar en el marco de la empresa familiar durante algunos años, realizadas bajo el control del futuro sucedido, que desemboca, de forma programada y con las correcciones necesarias, en las sustituciones del empresario al frente de la empresa por sucesores de la misma familia.

### ILUSTRACIÓN No.- 1 Proceso de Sucesión



Fuente: (Bernal & Hernán D., 2013)

Elaborado por: Autor

### **1.5.1.9 Capacitación de los sucesores**

Durante los primeros años de su existencia, las empresas familiares suelen estar dirigidas por el fundador. Su estructura de gestión empresarial puede permanecer bastante informal y el poder de toma de decisiones está concentrado en las manos del fundador y unos pocos familiares cercanos. Esta estructura gerencial generalmente funciona bien durante la etapa temprana de desarrollo de la compañía. Un fundador o fundadores motivados y laboriosos suelen ser la principal razón del éxito de una empresa familiar (Benavides Pañeda, 2014).

Según Jacques Fillion, Cisneros Martínez, & Mejía Morales, (2011) en relación a esto, a medida que la compañía crece en tamaño y sus operaciones comerciales se vuelven más complejas, se hace necesaria una estructura gerencial más formal, un proceso de toma de decisiones descentralizado y un órgano de gestión empresarial calificado para abordar la complejidad de la empresa y las operaciones rutinarias más desafiantes.

Sin embargo, muchas empresas familiares no toman en cuenta la necesidad de profesionalizar sus empresas y guardan las posiciones de alta gerencia exclusivamente para miembros de la familia. Si bien muchos de estos miembros de la familia son ejecutivos hábiles que agregan valor a su empresa, a menudo no están calificados para realizar dichas tareas. Aún en los casos en que todos los miembros de la familia son buenos ejecutivos, podrían no tener las habilidades y la pericia que requiere una compañía más grande y compleja. (Jones & George, 2010)

Las familias exitosas en los negocios entienden que, en el largo plazo, algunos miembros de la familia deberían dar un paso al costado y ser reemplazados por personas de afuera, quienes pueden tener más experiencia profesional y habilidad para tomar decisiones acertadas. Por ello, el asegurar que la compañía de propiedad familiar tenga la alta gerencia adecuada es un proceso que debería comenzar temprano; tan temprano como la etapa del fundador en la empresa familiar. (Cantuña, 2010) da a conocer algunos de los pasos de este proceso, que son:

- Analizar la estructura organizacional y contrastar los papeles y responsabilidades actuales y óptimos (comparados con compañías similares) de cada alto ejecutivo.
- Diseñar una estructura organizacional formal que defina claramente los papeles y las responsabilidades de todos los altos ejecutivos. Esto debería estar basado en las necesidades de las operaciones actuales y futuras de la compañía.
- Evaluar las habilidades y calificaciones de la alta gerencia actual basándose en la nueva estructura organizacional.
- Reemplazar y/o contratar a ejecutivos.
- Descentralizar el proceso de toma de decisiones y los niveles de aprobación según sea necesario. El poder para tomar decisiones debería estar vinculado con los papeles/responsabilidades de los ejecutivos, y no con sus vínculos de sangre con la familia.

#### **1.5.1.10 Relevó Gerencial en Empresas Familiares**

De acuerdo a Cantuña, (2010) cuando se habla de relevó gerencial se está refiriendo a la sustitución del departamento llamado gerencia dedicado a la implementación de mecanismos emergentes que restablecen los equilibrios perdidos en el sistema. Generalmente este relevó es llevado a cabo por miembros de la familia pertenecientes a otra generación.

En este sentido, la planeación en una empresa familiar resulta vital, y si hay un proceso que no se debe postergar y se debe planear con tiempo y calma es principalmente el establecer un plan de sucesión que le permita a la empresa familiar transitar de forma armónica y ordenada de una generación a otra (Manosalvas, Manosalvas, & Nieves, 2015).

#### **1.5.1.11 Dimensiones de la sucesión en empresas familiares**

Para enfrentar los procesos de sucesión en empresas familiares debe tomarse en cuenta los siguientes elementos (Manotas & Toro, 2009):

a) La sucesión de la propiedad es un acto que debe considerar:

- Situación patrimonial de la familia y la empresa.
- Tamaño de la familia, medida por el número de integrantes consanguíneos y políticos, y expectativa de los herederos.

b) La sucesión de la dirección es un proceso que debe considerar (UREY, 2008):

- Dinámica del entorno.
- Complejidad del negocio.
- Fuentes de ventajas competitivas.
- Habilidades y capacidades del sucesor.

#### **1.5.1.12 Estrategias para el proceso de sucesión**

Muchas empresas familiares esperan que los hijos sean los futuros sucesores para sus negocios, pero se preguntan si realmente los hijos están preparados para asumir la responsabilidad de administrar cuando el dueño de la empresa no esté. Es necesario que el futuro sucesor cuente con la experiencia y conocimiento de la empresa, es muy importante que el desarrollo del sucesor sea un proceso progresivo. (Abel B. Veiga Copo, 2010)

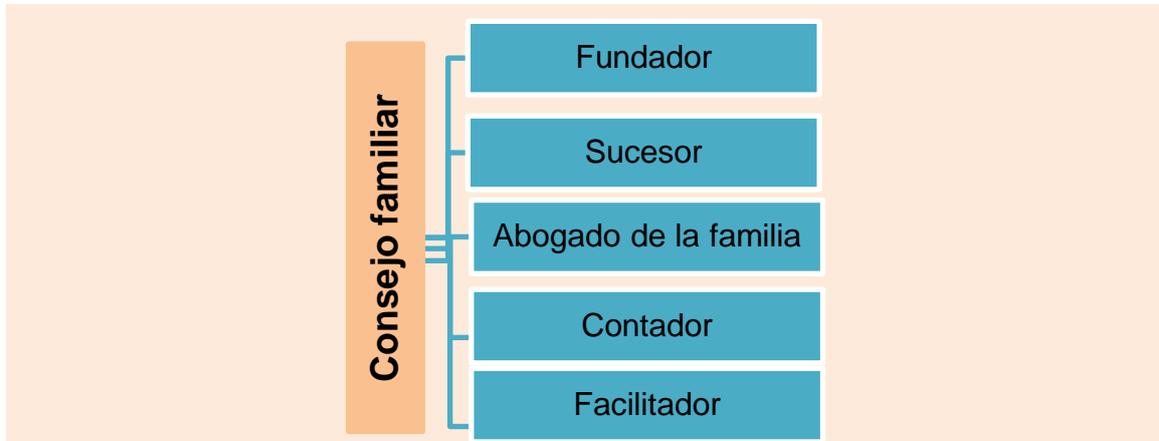
Existen 5 claves para el éxito del proceso de sucesión familiar: entendimiento, autoridad, acciones administrativas, respeto, comprensión de las necesidades de sus trabajadores y de la empresa (Villafañe, 2013).

La planificación es un elemento esencial para la supervivencia y el éxito de una organización. En la empresa familiar, planificar la estrategia de negocio entraña conjugar simultáneamente tres aspectos: gestión de la empresa, propiedad y familia. Estas tres dimensiones deben desarrollarse de modo conjunto evolucionar en paralelo en el tiempo, sin perder de vista que las decisiones estratégicas conviven con sensibilidades, lazos familiares y a efectos personales. Para esto se presenta a continuación estrategias para lograr un proceso de sucesión eficiente (Abel B. Veiga Copo, 2010):

- **Creación de un consejo familiar:** Por lo general los consejos familiares están formados el fundador, el sucesor, el abogado de la familia, el contador y

un facilitador, que son incitados para estimular la comunicación de la empresa familiar, promover el crecimiento de la empresa familiar y son clave para la estrategia de compensación corporativo.

### ILUSTRACIÓN No.- 2 Organigrama Consejo Familiar de una EF



**Fuente:** (Villafañe, 2013)

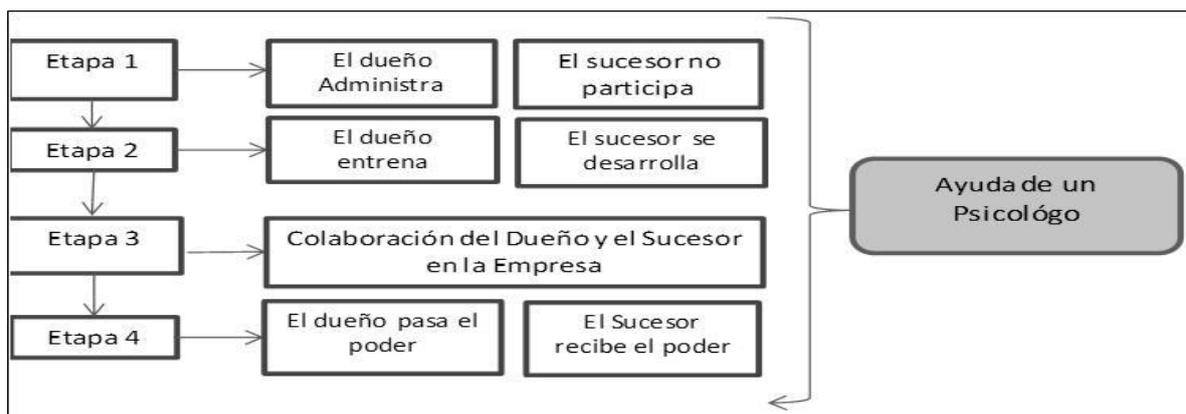
**Elaborado por:** Autor

- **Las funciones de un facilitador:** es asegurarse de que ninguno de los familiares domine las reuniones en un consejo familiar, debe garantizar una línea de comunicación eficiente que de la facilidad a una conversación abierta.
- **El consejo Familiar:** se basa a través de un protocolo familiar el mismo que es creado por el consejo, este sirve de guía para desarrollar estrategias y políticas en relación a las estrategias de la compañía, las compensaciones, decisiones y el desarrollo adecuado de un plan de sucesión.
- **Elección del sucesor:** es un proceso que la empresa debe realizar a través del consejo familiar, se analiza su desarrollo profesional, habilidades y experiencia con el fin de lograr los planes estratégicos de la empresa familiar.

De acuerdo a Omar, Salessi, & Urteaga, (2016) En la actualidad existe una tendencia en donde el hijo más joven es el próximo líder de la empresa familiar, ya que se ha reconocido que el primer hijo no siempre es el mejor sucesor, y que los hijos varones no son mejores que las hijas.

- **Ayuda psicológica:** Es necesario que las empresas familiares dentro de su organización cuenten con la ayuda o consejo de un psicólogo especializado, que pueda evaluar a las generaciones y futuros sucesores que administrarán en un futuro la empresa; el psicólogo podrá detectar que al futuro sucesor a través de su experiencia, habilidades y educación para poder cumplir con los objetivos de la empresa familiar (Maslow, 2009).

### ILUSTRACIÓN No.- 3 Necesidad de Ayuda Psicológica en una empresa familiar



**Fuente:** (Omar, Salessi, & Urteaga, 2016)

**Elaborado por:** Autor

El hijo o hija del dueño de la empresa familiar, asumirá el control siempre y cuando cuente con un asesor que le ayude al manejo de las áreas con la finalidad de ampliar su experiencia y la responsabilidad que tiene en administrar la EF.

- **Formación de una sociedad de negocios:** Los investigadores de la Universidad Marquette estudiaron a 2000 E.F y descubrieron que cuando esta se transfiere a un solo dueño, se genera un promedio de 6% de evolución, mientras que las empresas familiares analizadas que se convirtieron en sociedades de negocio obtuvieron un porcentaje de progreso de 94% el cual resulta consolador.

Según Ortiz & Pérez, (2010) una sucesión útil para las E.F es la formación de negocios que puede estar formada por un miembro de la familia y no familiar, esta estrategia permite que los socios se queden a cargo del negocio y tienen la

posibilidad de tener éxito debido a los recursos adicionales que el segundo socio-dueño puede contribuir.

Esta estrategia tiene la capacidad de aumentar la posibilidad de éxito y continuidad de la E.F

#### ILUSTRACIÓN No.- 4 Formación de Sociedad de Negocios en la E.F



**Fuente:** (Anzolas Rojas, 2010)

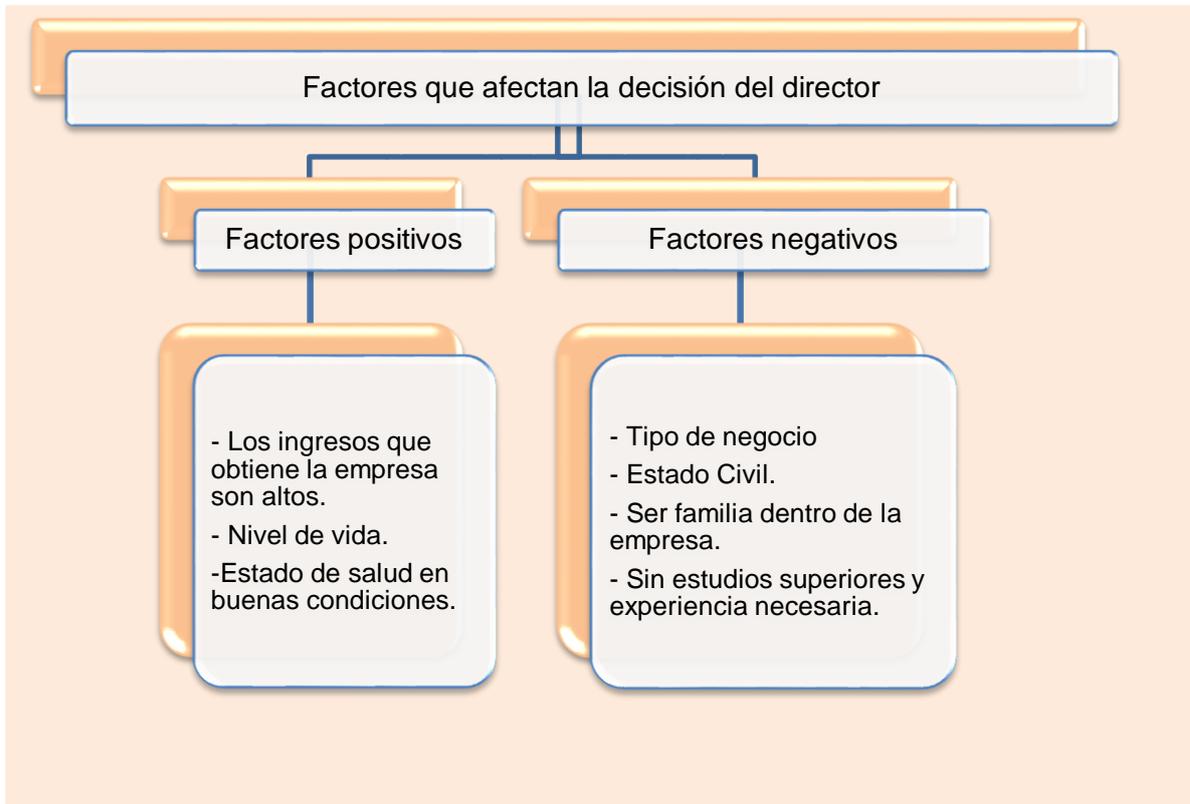
**Elaborado por:** Autor

La formación de Sociedad de Negocio dentro de la E.F puede estar sentado en las bases del éxito de la E.F en el futuro, es cierto que esta estrategia puede ocasionar riesgos que no existe cuando se transfiere la propiedad a un solo miembro familiar.

- **Retiro parcial del fundador:** Varios autores indican que para los directores de las empresas se les dificulta dejar sus puestos de trabajo y más aún si los han creado. (Anzolas Rojas, 2010)

El miedo a perder el liderazgo de la empresa y la preocupación del sucesor que lidere la empresa es uno de los miedos que tiene el director o dueño saliente de la empresa; así mismo la esposa también sufre esta turbación y maniobra para que el fundador realice un plan de sucesión para la compañía, ya que ha tenido un rol importante dentro de la empresa. (Cabrera Martínez, López López, & Ramírez Méndez, 2011)

## ILUSTRACIÓN No.- 5 Factores que afecta la decisión del director de la empresa Familiar



**Fuente:** (Anzolas Rojas, 2010)

**Elaborado por:** Autor

Dejar el puesto es una decisión difícil para los dueños o directores que están en cargos importantes dentro de la empresa, por ende, estos están en la capacidad de retirarse cuando cumplan el ciclo que permita estar dentro de ella acogiéndose a su jubilación. Por ello es necesario que el sucesor esté al tanto de la gestión que involucra al director saliente.

### 1.5.1.13 El plan de sucesión.

Se debe tomar en cuenta tres elementos para enfrentar el proceso de sucesión (Omar, Salessi, & Urteaga, 2016):

- 1) Anunciar oportunamente el retiro.
  - Ajústese a la fecha de retiro que se planteó.

- Tomar en cuenta las dificultades de salud potenciales más allá de los 65 años.
- No caiga en el semirretiro y continúe visitando el negocio e interviniendo en temas operativos.

## 2) Haga planes para su retiro

- El ser humano trabaja por naturaleza.
- Preparación emocional y financiera para el retiro.
- El retiro no significa inactividad.
- Puede participar y aportar a los Órganos de Gobierno de la empresa.

## 3) Redacte un plan de sucesión que considere los siguientes elementos:

- Propuesta gradual para manejar la transición.
- La información reduce malentendidos.
- Establezca un plan de comunicación a terceros.

### 1.5.1.14 Protocolo familiar

En la década de los 90, el protocolo familiar se ha convertido en una herramienta indispensable para la continuidad y gestión de la empresa familiar, muchos negocios trabajan bajo un protocolo porque han oído hablar de él; pero otras no lo tienen. Un protocolo familiar es un conjunto de principio y reglas escritas, derivadas del diálogo y consenso, que regulan la relación entre la familia y el negocio, y que son vividas por una familia empresaria (Jones & George, 2010).

De acuerdo a Cabrera Martínez, López López, & Ramírez Méndez, (2011) Un protocolo es indispensable para el negocio familiar con el fin de alcanzar para sus futuras generaciones el éxito de la empresa familiar bajo parámetros como es la rentabilidad y armonía familiar. Se construye en base a las necesidades de la empresa, en base al objetivo, visión, misión y valores que tiene la empresa.

- **EL trabajo de los familiares en la Empresa:** En este punto se debe elegir bien las funciones que desarrollará y obligaciones que tendrán que cumplir; con la advertencia de que se debe adaptar a las políticas; caso contrario se despiden al familiar que no cumpla o se alinee.

- **Los órganos de gobierno:** La empresa familiar debe realizar una serie de procesos para tener el órgano de gobierno adecuado para la empresa; siendo así que se debe tomar en cuenta los siguiente: ¿Cuántas personas se necesitan para el Directorio?, ¿Requisitos para ser director?, ¿Cómo se gobierna la empresa Familiar?, ¿Responsabilidad del Consejo Familiar?
- **La propiedad:** Se necesita saber quiénes son los familiares de deben tener acciones de la empresa, si la empresa debe estar en manos siempre de la familia, los conflictos con los que se enfrenta la empresa, la liquidez.
- **Sucesión:** se debe tomar en cuenta que en la sucesión debe entregarse a un legado de la familia y se debe realizar un plan de sucesión donde se puntualice hasta que edad de los familiares puede ocupar un puesto de gestión dirección.

El protocolo familiar tiene como finalidad crear un espíritu de unidad y compromiso que ayude a la toma de decisiones para el buen funcionamiento de la empresa familiar.

#### **1.5.1.15 Principios fundamentales del protocolo familiar**

Los principios fundamentales que debe aplicar un protocolo familiar desde el punto de vista de que tipo de empresa familiar (Munch, 2014):

- **La empresa de trabajo familiar:** este tipo de empresas son las pymes, la familia es para la empresa y la empresa es para la familia; es normal en estas empresas que los hijos o hijas haya trabajo desde que cumplieron la mayoría de edad o desde que comenzaron a tener responsabilidades por parte de los familiares para conocer la empresa familiar. Es habitual que exista confusión entre la familia y empresas, cuando se debe desarrollar un protocolo donde el cual se debe realizar con orden, dejando en claro las funciones y cargos que ocuparan los sucesores y la capacidad de cada hijo o hija y que para incorporarse se debe cumplir con condiciones mínimas.

- **Empresa de dirección familiar:** Son las personas o sucesores capaces de dirigir a la empresa, empresas que han tenido éxito, han crecido y han incorporado directivos que no pertenecen a la familia. Existen reglas de incorporación que garantizan que no solo los familiares pueden ocupar estos cargos de dirección; si no que crean una igualdad de oportunidades entre no familiares y familiares que tengan la capacidad de dirigir.
- **Gobierno Familiar:** las familias no trabajan en la empresa ni las dirigen, solo mantienen un papel activo en los consejos de administración y solo intervienen en las decisiones estratégicas capitales y en las grandes asignaciones de recursos. Su protocolo se enfoca en el consejo de administración para que desempeñe una adecuada labor de gobierno.
- **Empresa familiar de inversiones y emprendimientos:** Desarrolla el espíritu emprendedor de la familia, para esto promueve que los familiares creen negocios, en este tipo de protocolo se podrá decidir si el familiar trabaja o no en la creación del negocio, ocupando cargos de otra índole y se ayuda a los nuevos negocios con asesoramiento; los protocolos de este tipo se establecen reglas y principios que impulsen la forma productiva y el espíritu emprendedor de la familia.
- **Empresa familiar coyuntural:** Este tipo de empresa solo se mantiene unida por los lazos matrimoniales y está claro que se mantiene por qué es lo más conveniente y se venderá la empresa cuando estos lazos se rompan.

Estos cinco principios se deben analizar antes de realizar un protocolo familiar y es necesario tomar en cuenta, para saber a qué tipo de empresa familiar pertenece.

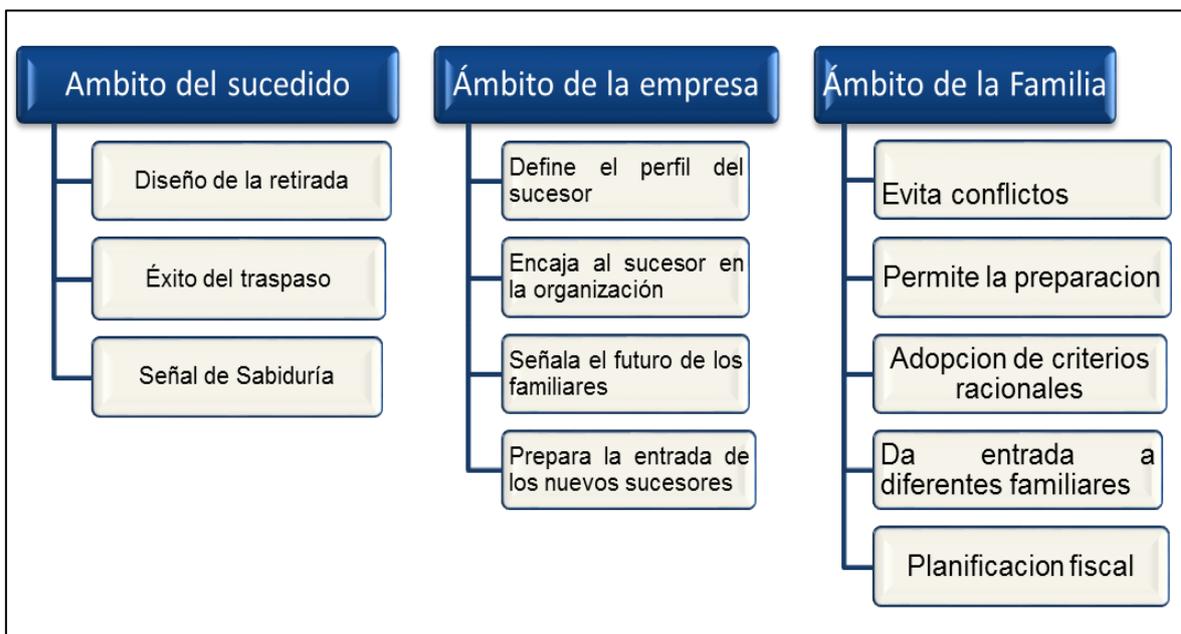
#### 1.5.1.16 Ventajas de un plan de sucesión

De acuerdo a Abel B. Veiga Copo, (2010) Un plan de sucesión debe ser un proceso planeado y administrado, debe estar alineado a las exceptivas y

sugerencias de los familiares estableciendo estrategias que contribuyan al beneficio de la empresa. Si no existe un plan de sucesión este puede provocar cambios negativos ocasionando la ruptura de los lazos familiares y pérdidas de valores de la empresa, generando inseguridad en empleados, proveedores y clientes como resultado de la discontinuidad de la empresa.

Planificar la sucesión amplía la posibilidad de estabilidad a la E.F., el plan de sucesión es una tarea que las empresas deben realizar con anticipación, con el fin alcanzar un buen futuro de la empresa, tomando en cuenta acontecimientos personales y empresariales (Pomar, Rangel Magdaleno, & Franco Zesatil, 2014).

### ILUSTRACIÓN No.- 6 Ventajas de un Plan de Sucesión



**Fuente:** (Press, 2013)

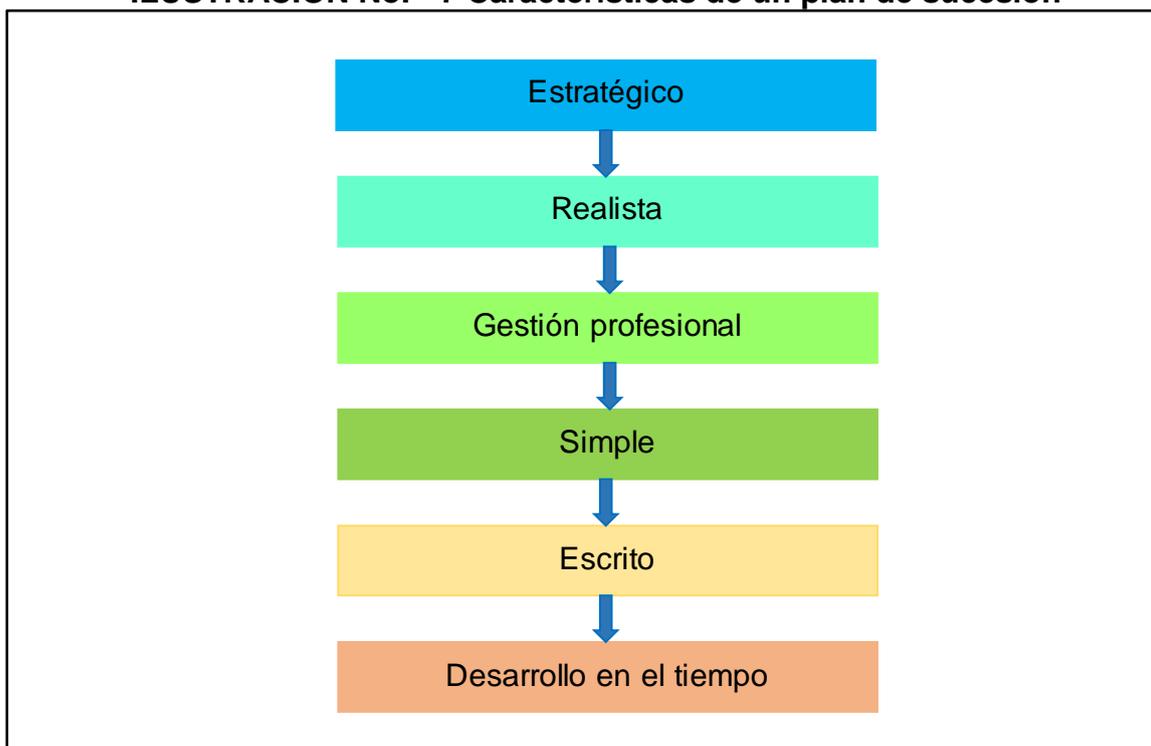
**Elaborado por:** Autor

Según Santamaria Freire & Paulina Pico, (2015) El plan de sucesión permite proyectarse al futuro; es decir, que el tiempo que durará el proceso es largo en términos de tiempo y posición relativa. Realizar una planificación es predecir la transferencia de la empresa familiar, también puede significar transferir un cargo de dirección importante dentro de la empresa, ceder el mando a la persona que pueda dirigir y tomar las decisiones a largo o corto plazo, orientando el rumbo de la empresa.

### 1.5.1.17 Características de un plan de sucesión

De acuerdo a Press, (2013) La transferencia de la empresa a las nuevas generaciones implica un proyecto tan importante para el futuro de la E.F., es así que se debe gestionar con los parámetros equiparables, para los proyectos más ambiciosos. Se debe planificar, organizar, controlar y concluir, gestionar bajo ideas apropiadas que permitan la correcta planificación.

**ILUSTRACIÓN No.- 7 Características de un plan de sucesión**



**Fuente:** (Press, 2013)

**Elaborado por:** Autor

**Estratégico:** Un plan de sucesión debe tener visión estratégica, debe alinearse con los objetivos que tiene la empresa, el sucesor debe tener la capacidad, formación, y experiencia necesaria para administrar y que los empleados no se sientan amenazados. Un plan estratégico permitirá la cantidad de la empresa y que se gestione con eficiencia.

**Realista:** Todo lo que se realiza debe ser llevado a la práctica, asignando conocimientos razonables que sean factibles para la continuidad de la E.F.

**Gestión profesional:** Se debe tener cuidado en el diseño del plan de sucesión y el de la aplicación del mismo, asegurando de tomar las mejores decisiones.

**Simple:** se debe establecer prioridades, que se irán conformando con responsabilidad del empresario.

**Escritorio:** la información con la que aporten los profesionales quienes conforman para la elaboración del plan de sucesión se debe realizar en un documento que sirva de guía y represente un compromiso para todas las personas que conforma el consejo familiar y así podrán supervisarlos con mayor independencia.

**Desarrollado en el tiempo:** se necesita tiempo para desarrollar un plan de sucesión, donde se debe tomar en cuenta la formación del sucesor o sucesores, tanto experiencia, como educación; un plan de sucesión debe tomarse el tiempo suficiente.

#### **1.5.1.18 El protocolo familiar**

Según Jacques Fillion, Cisneros Martínez, & Mejía Morales, (2011) Protocolo Familiar es un acuerdo marco de naturaleza jurídica compleja, que contiene elementos o pactos propios de distintos contratos y que sirve de norma a la que han de ajustarse otros pactos complementarios de carácter más concreto, firmado entre familiares socios de una empresa, actuales o previsibles en el futuro, con la finalidad de regular la organización y gestión de la misma, así como las relaciones entre la familia, la empresa y sus propietarios, para dar continuidad a la empresa, de manera eficaz y con éxito, en la siguiente generación familiar (Luna, 2013). Un protocolo familiar sirve para regular las relaciones entre la Familia Empresaria y la Empresa Familiar, a fin de que una no interfiera en la otra. Además, deja en claro, anticipadamente, qué lugar van a ocupar, dentro del sistema Familia – Empresa – Propiedad, cada uno de los miembros de la Familia Empresaria de las futuras generaciones.

De acuerdo a Flórez, (2015) Cuando una familia decide elaborar su constitución familiar está realizando un ejercicio de autorregulación, está intentando anticiparse a todas las situaciones que pudieran poner en peligro la continuidad de la empresa familiar. La elaboración y la instrumentación del protocolo son tareas arduas. Este proceso requiere paciencia, compromiso, dedicación y tiempo. Un protocolo familiar puede ser muy exhaustivo e incluir aspectos que normen desde la participación laboral de la familia en la empresa hasta los regímenes económicos bajo los cuales deben contraer nupcias los miembros de la familia (Josep, El proceso de sucesión en la empresa familiar, 2007).

Algunas empresas familiares optan, como primer paso, por crear un documento breve y no tan amplio, que pueda ser modificado paulatinamente. En efecto, el protocolo es un documento que se perfecciona con el tiempo, a partir de los cambios que se presentan en los subsistemas que integran la empresa familiar (Bermejo, 2008). El proceso no finaliza una vez que el protocolo ha sido elaborado.

Según Manotas & Toro, (2009) Cada una de las normas y políticas incluidas deben estar acompañadas de un plan de trabajo que incluya acciones, responsables y tiempos de ejecución. Por ejemplo, si la familia acordó instrumentar una junta directiva con directores externos independientes, algún miembro de la familia debe ser responsable de iniciar el proceso de reclutamiento y selección de esos directores, para dar cumplimiento al acuerdo establecido. Las implicaciones legales del protocolo competen exclusivamente a la familia empresaria. Para algunas familias, la fuerza moral del protocolo es suficiente para que los miembros cumplan las normas establecidas en el documento.

De acuerdo a García P. J., (2010) En el ámbito familiar, el consejo de familia y el protocolo pueden contribuir a construir una visión compartida que incluya los valores familiares y las expectativas de cada uno de sus miembros. Contar con una junta directiva profesional, un protocolo compartido por todos los integrantes de la familia y un consejo familiar donde todos puedan expresarse con honestidad y franqueza es el camino para que la empresa pueda seguir generando valor en el tiempo y para que la familia se mantenga en armonía.

### **1.5.1.19 Órganos de Gobierno en una empresa familiar**

Un buen gobierno empresarial no puede fundamentarse solamente en aspectos relacionados con la estructura, la composición y el tamaño de las juntas directivas. Un gobierno empresarial será eficiente, si el directorio tiene capacidad para rendir cuentas a los accionistas, hacer seguimiento efectivo a la gerencia y asumir la responsabilidad de sus decisiones (Anzolas Rojas, 2010). El origen del consejo de familia se asocia con las reuniones informales que el propietario fundador mantiene con su cónyuge en la etapa fundacional de las firmas familiares.

En estas conversaciones, ambos discuten sus preocupaciones y temores con respecto al negocio familiar. Este espacio informal desempeña un papel muy importante, tanto en la trasmisión de los valores familiares a la generación más joven como en la decisión de los hijos de trabajar en el negocio familiar (Manotas & Toro, 2009)

### **1.5.1.20 Órganos de Gobierno en la empresa Familiar**

Según Benavides Pañeda, (2014) sostiene que en la Empresa Familiar, es frecuente que su fundador y propietario actúe durante toda su vida como único responsable de la dirección de la empresa. También acostumbra a ocurrir que los miembros de la segunda generación establezcan “parcelas” de poder, llegando a acuerdos tácitos de no interferencia entre ellos. Asimismo, en tercera generación, con la fragmentación de la propiedad de la empresa en un número mayor de accionistas, no es raro encontrar Empresas Familiares con Directorios formados por miembros “históricos” de la familia cuyas capacidades no son las más apropiadas para desempeñar las responsabilidades de dicho cargo, o por familiares permanentemente enfrentados que no saben llegar a acuerdos sobre el futuro de la empresa.

#### **1.5.1.21 Función de gobierno**

De acuerdo a Bernal & Hernán D., (2013) dice que: El Directorio, en su función de gobierno, es el encargado de gestionar el problema de agencia que se origina ante tal diversidad de agentes implicados en la organización. El Directorio debe dar cuentas a dichos agentes, asegurándose de que los órganos de dirección de la empresa den satisfacción a las necesidades de cada uno de ellos, haciéndolas compatibles entre sí.”

El Directorio es el principal ente para resolver problemas entre los accionistas cuando estos son numerosos, para evitar conflictos y además que trate de hacer un ambiente armonioso que cumpla con las necesidades de cada uno de los que representan (Hernández Rodríguez & Palafox de Anda, 2012).

#### **1.5.1.22 Retos para una gestión eficaz de los órganos de gobierno de la empresa y de la familia**

En una empresa de propiedad familiar, diferentes grados de profesionalización de la empresa y de formalización de los órganos de representación de los intereses de la familia determinan unos retos y una forma de trabajar diferente tanto por parte de Consejo de Administración como del Consejo de Familia (Omar, Salessi, & Urteaga, 2016).

Es deseable que tanto el Consejo de Administración como el Consejo de Familia incorporen progresivamente procesos de gestión para analizar de una manera regular los retos clave de gobierno con el fin de organizarse y planificar mejor, estratégica y operativamente, su actividad y su contribución. Desde el punto de vista de la planificación de la labor y la composición de cada Consejo, es adecuado incorporar un esquema que permita contrastar y priorizar de forma estructurada y sistemática los retos clave de gobierno en función de las circunstancias de la familia, la empresa y la propiedad (Amaru Maximiano, 2009).

Según Hernández Rodríguez & Palafox de Anda, (2012) Su integración gradual en la gestión del consejo en cuestión dependerá del liderazgo que ejerzan las

personas clave del mismo para impulsarlo. Asimismo, incorporarlo puede requerir, además, un proceso de facilitación interna, liderado por el presidente del Consejo de que se trate. Es el propio Consejo el que, en definitiva, debe impulsarlo y consensuarlo en su propio seno, darle significado y acabar por incorporarlo como instrumento de uso habitual.

#### **1.5.1.23 Modelo de gobierno corporativo y familiar**

Según Manosalvas, Manosalvas, & Nieves, (2015) para que el modelo de gobierno de una empresa familiar sea eficiente cada uno de los tres subsistemas debe tener un papel y una participación claramente definidos en el gobierno del sistema global:

- Desde la perspectiva de la familia, el Consejo de Familia y la Asamblea Familiar son las estructuras organizadoras y la voz de la familia.
- Desde la perspectiva de la propiedad, la Junta de Accionistas es la voz de los propietarios de la empresa.
- Entre el subsistema de la propiedad y de la empresa, el Consejo de Administración es otra estructura clave de gobierno impregnada en su composición y funcionamiento por la influencia de los tres subsistemas, el grupo familiar, el grupo gestor y el grupo propietario.
- Desde la perspectiva de la empresa, la Dirección es la estructura gestora de la organización y la voz de los empleados de la misma.

#### **1.5.1.24 El Consejo de Familia y la Asamblea familiar**

Constituyen foros de comunicación entre los accionistas familiares, tanto directivos como miembros del Consejo o inactivos, que buscan salvaguardar la armonía y apoyar el cambio generacional (Cantuña, 2010). En las empresas con un número de accionistas reducido el Consejo de Familia funciona también como Asamblea Familiar. A medida que el número de accionistas crece, es aconsejable diferenciar ambos foros de forma que el Consejo de Familia quede integrado por un número reducido de miembros, mientras que la Asamblea Familiar estará formada por todos aquellos que deseen participar en ella.

### **1.5.1.25 Asamblea Familiar.**

Según Manotas & Toro, (2009) sostiene que el objeto fundamental de la asamblea familiar consiste en reunir a los miembros de la familia para que aborden las cuestiones que sean de interés común –para la familia como tal y como propietaria de la empresa-. Por regla general, en su forma más sencilla, las asambleas familiares se celebran una o dos veces al año y ponen a la familia al tanto de las cuestiones que le interesen, sin circunscribirse exclusivamente a su función de propietaria.

La atribución de la iniciativa para convocar y dirigir la asamblea varía de unas familias a otras. Para una Asamblea Familiar es necesario convocar cuando existen varias ramas y es numerosa, con el motivo principal de informar o abordar para debate temas de interés común de la empresa y que pueda ser de atractivo a la familia en general (Jacques Filion, Cisneros Martínez, & Mejía Morales, 2011).

### **1.5.1.26 Perdurabilidad empresarial**

De acuerdo a Bernal & Hernán D., (2013) Todas las compañías son frágiles a las transformaciones constantes del medio ambiente que las rodea, fundamentalmente a los ciclos y transiciones de las economías, la situación que se presentan en los mercados, el progreso tecnológico, la contemplación financiera de mayores conglomerados y las medidas de la estructura corporativa de los diferentes países. Las compañías no están dispuestas para transformar su estructura, lo idóneo y factible para acomodarse a las nuevas solicitudes inseguras de los mercados inestables o a los cambios bruscos de las reglas de capacidad económica, ciertas compañías desaparecen y otras consiguen adaptarse a los requerimientos del nuevo entorno e invaden el territorio de aquellas que se desvanecen.

“Analizar los motivos que transportan a la explicación de ¿por qué varias compañías duran cientos o décadas de años?, mientras que otras desaparecen

inclusive, al poco tiempo de haberse conformado, proporciona preocupación y se trasforma en el tema de investigación más selecto para las escuelas orientadas en el campo de la trayectoria de empresas y los negocios” (Press, 2013)

La perdurabilidad empresarial ha sido analizada de forma constante en las escuelas de negocios aproximadamente en todo el mundo; se considera que no existe una aceptación sobre cuáles son los componentes que permiten precisar dicho estado. Indiferente de esta variedad de opiniones, lo más preocupante para la Academia de Administración, es la búsqueda de componentes que permitan a las compañías perdurar en el tiempo y durar en el mercado en buenas circunstancias (Cabrera Martínez, López López, & Ramírez Méndez, 2011).

A continuación, se muestran los principales aciertos de estudios realizados por diferentes autores con respecto al término perdurabilidad empresarial.

#### ILUSTRACIÓN No.- 8 Evolución de la perdurabilidad empresarial

Año	Autor	Título	Contenido de la investigación enfocado en factores que identifican la Perdurabilidad empresarial.
2011	Jonathan T. Scott	Nuevos estándares para la supervivencia del negocio en el largo plazo.	¿Por qué es importante la sostenibilidad y cómo se está implementando en las empresas alrededor del mundo? Innovación y beneficios financieros que se derivan de iniciativas sostenibles.
2009	José De la Cerda Gastélum	La estrategia de las latinas. Empresas perdurables y adaptables para superar las crisis económicas y ser globalmente competitivas.	Su investigación busca validar cuáles de los cambios estratégicos tienen mayor impacto en el desempeño de las empresas.
	Diego López - ESADE	Compañías longevas y exitosas.	Filosofía, estrategias corporativas, estrategias de negocio, diversificación, aprender de los errores y gestión de cambio.
	Zenlin Kwee	Investigación de los tres principios claves de la renovación estratégica sostenida. Un estudio longitudinal de empresas de larga duración.	Perspectivas de selección y adaptación estratégica. Aprendizaje Organizacional. Visualización de la longevidad organizacional como renovación estratégica sostenida. Gobierno corporativo.

**Fuente:** (Press, 2013)

**Elaborado por:** autor

La sucesión es la prueba máxima para las empresas familiares, una vez que la empresa ha sido transformada de un negocio individual a una empresa familiar su continuidad y supervivencia debe ser causa de preocupación para la familia. El pasar la empresa de una a otra generación, de manera sana y en condiciones adecuadas, es una meta crucial para diferentes tipos de compañía (Press, 2013).

Si la compañía desenvuelve varios mecanismos de permanencia, es porque ha estimulado instrumentos que le consienten lograr un posicionamiento estratégico que certifique el desarrollo de mercado y altos ingresos, se preocupa por innovar, invierte gran parte de su presupuesto en investigación y perfeccionamiento y sus productos son de gran calidad. (Trujillo, Guzmán, Rivera, & Ávila, 2007, pág. 69)

Por otra parte, si la compañía tiende a desaparecer, sus productos brindados no poseen ninguna diferencia, se desenvuelve en el mismo mercado que sus rivales, manipula las mismas experiencias que sus competidores sin ejecutar cualquier modificación, le toca luchar en una guerra de precios administrada por componentes de promoción, publicidad y gradualmente su rentabilidad se empieza a deteriorar (Mayernberger, 2000).

#### **1.5.1.27 Factores de éxito para las empresas familiares**

Según (Perspectiva de Pymes Ecuador, 2006) para alcanzar sus retos, las empresas familiares deben ser capaces de explotar adecuadamente sus factores de éxito, que pueden sintetizarse en:

- Planificación a largo plazo
- Agilidad y flexibilidad
- Estabilidad
- Responsabilidad Social
- Alta Calidad de productos y servicios
- Políticas de Recursos Humanos
- Ambiente empresarial (Compromiso y Lealtad)
- Tradición y continuidad
- Flexibilidad e innovación

Las condiciones para preservar el carácter familiar de las empresas familiares son:

- Planificar la sucesión
- Atraer y retener directivos
- Renovar a los sucesores
- Evitar los problemas financieros
- Garantizar la competencia

### ILUSTRACIÓN No.- 9 Factores de éxito

<b>Claridad de objetivos:</b>	Tener en cuenta a lo que se dedica el negocio familiar y hacia dónde quiere llegar con él, es de suma importancia para lograr el éxito y no el fracaso, al constituir un nuevo negocio familiar. No se toma en cuenta lo ambiciosa o lo sencillo que sea de alcanzar las metas y los objetivos, lo fundamental es conseguirlo con precisión y colaborar para poder cumplirlos.
<b>Conocimiento del negocio:</b>	Diversos inconvenientes se presentan en la actualidad al empresario al ponerse en marcha como tener que estar pendiente del camino a seguir para que el negocio familiar no fracase. Incursionar en un negocio nuevo y pretender impulsar una compañía es un desafío de gran riesgo que no suele certificar el éxito de dicho negocio.
<b>Diferenciación:</b>	Montar un nuevo negocio para conseguir hacer lo mismo que los demás logran hacer con el mismo modo de establecerse en el mercado y desaparecer por la mediocridad. Se toma en consideración desde el primer instante que se caracteriza por los demás competidores.
<b>Orientación personal:</b>	En toda empresa familiar siempre debe existir una persona que tenga años trabajando y una persona que sea nueva en la empresa ellos tienen que estar constantemente preparados y tener los ojos abiertos para detectar los requerimientos o cambios que solicita el mercado.
<b>Planificación</b>	La planificación del negocio es uno de los elementos más significativos en las empresas familiares, y no tanto por disponer de unos esquemas que impliquen que sean una situación real y específicos, sino más bien por todo el procedimiento automatizado para el negocio que se lleva a cabo.

**Fuente:** (Perspectiva de Pymes Ecuador, 2006)

**Elaborado por:** autor

### **1.5.1.28 El desafío de las empresas de familia**

“Las empresas familiares en cualquier argumento, están destinadas a un desafío constante fundamentalmente en lo referente a la transmisión de la superioridad de acuerdo al relevo generacional, pocas son las empresas familiares que llegan a lograr éxito, esta particularidad ha sido evidenciada, en diferentes estudios que corresponden al autor” (Koontz & Weihrich, 2013). Uno de los primordiales inconvenientes que enfrenta las empresas familiares es la transmisión de mando después de la tercera fase, esto quiere decir a continuación de las fases que se presentan a través de la creación y crecimiento de aquellas empresas, la transmisión es la tercera etapa más decisivo en el conocido ciclo de vida de las empresas familiares.

En la Unión Europea, más de cinco millones de compañías, es decir, un 30% de las que existen en la actualidad, asumirán y están en la obligación de afrontar el inconveniente de la transmisión durante los próximos años. De acuerdo a las previsiones, alrededor de un 30% de estas compañías, o sea, 1,5 millones irán desapareciendo con el tiempo íntegro a que la transmisión no se ha preparado correctamente (Floréz, 2016).

### **1.5.1.29 La gerencia en las pequeñas y medianas empresas**

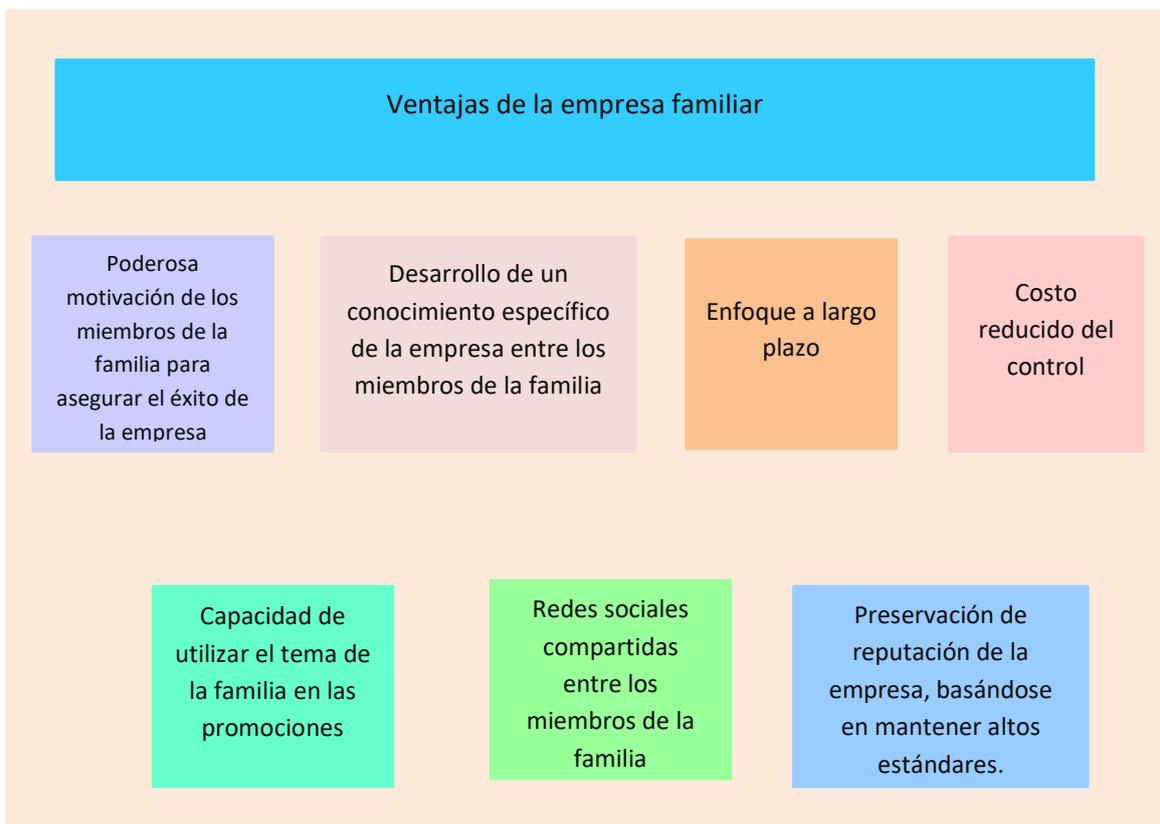
De acuerdo a Hernández Rodríguez & Palafox de Anda, (2012) Los directivos de las micro y pequeñas empresas, además de ser dueños de las empresas cumplen con múltiples roles empresariales, en los que dirigen como financieros, vendedores, negociantes, mercadólogos, expertos, y técnicos de procesos productivos y de servicio al cliente, controlan el talento humano y procesos directivos que relacionan desde la producción del producto hasta la venta del mismo. Por ende pueden existir inconvenientes al ser sólo una persona quien controle y evalúe las actividades principales y primordiales en una organización, aunque cubrir todas estas funciones permite que el gerente conozca todos los aspectos de la empresa, es necesario que a medida que la organización crece, incorpore personal especializado en las áreas primordiales de tal forma que colabore oportunamente con la visión del gerente.

Según Chiavenato & Sapiro, (2011) Una empresa familiar se define como aquella organización en la que más de dos miembros tienen como relación un grado de consanguinidad. La naturaleza y alcance en la toma de decisiones variables, debido que dependen de la autoridad y nivel de mando que tenga cada miembro de la familia, y el tiempo que laboren cada uno junto a sus funciones y responsabilidades.

### 1.5.1.30 Ventaja de una empresa familiar

De acuerdo a Chiavenato & Sapiro, (2011) Los problemas en las empresas familiares pueden impedir con gran facilidad a que existan ventajas de participar en un negocio familiar. Los beneficiados podrán participar al reconocer las situaciones favorables de participar en una organización. En las empresas familiares se desarrolla conocimiento en base al área que pertenecen, así como la motivación de los miembros de cada familia para asegurar el éxito empresarial.

#### ILUSTRACIÓN No.- 10 Ventajas de una empresa familiar



**Fuente:** (Chiavenato & Sapiro, 2011)

**Elaborador por:** Autor

### **1.5.1.30 El empresario – emprendedor y la pequeña empresa**

Según Anzolas Rojas, (2010) El crecimiento empresarial está basado en la distribución apropiada de los recursos, por ende, la toma de decisiones juega un papel fundamental en el crecimiento económico, por ende, es necesario realizar una correcta toma de decisión en base a un proceso de evaluación. Las organizaciones deben considerar necesario integrar innovación, tecnología, e involucrar varias disciplinas que generen conocimiento, productividad y competitividad, entre otros aspectos.

### **1.5.1.31 La administración de las empresas familiares**

De acuerdo a Varela V., (2014) Las empresas familiares son dirigidas por sus propietarios, quienes desempeñan roles multidisciplinares, que integran cada uno de las fases del proceso administrativo, son quienes toman decisiones, basadas en experiencias de éxitos con el fin de cumplir con los objetivos empresariales. En el caso de la empresa familiar existe una cultura empresarial familiar, debido que quienes la integran persiguen objetivos similares, que se basa en el crecimiento del negocio familiar. Las empresas familiares son consideradas como una organización en la que los integrantes realizan más de una función y por ende debe fortalecerse las competencias laborales de cada uno para obtener mejores resultados.

### **1.5.1.32 Toma de decisiones en las empresas familiares**

Según Munch, (2014) La toma de decisiones es de gran importancia en todas las empresas, pues direcciona cada una de las acciones que se van a ejecutar para poder alcanzar los objetivos empresariales, de tal manera que se fomente el desarrollo organizacional. En las empresas familiares la toma de decisiones es una de las tareas más importantes, debido que son las que sostienen cada una de las actividades empresariales y acciones estratégicas. Es un factor crítico que toda organización debe evaluar y considerar, el crecimiento empresarial depende de quienes evalúen cada acción y las ejecuten (Flórez, 2015).

### **1.5.1.33 Como tomar decisiones y asumir el cambio**

De acuerdo a Robbins, De Cenzo, & Moon , (2009) Los gerentes toman decisiones y son agentes de cambio, por ende, deben tener competencias bien desarrolladas, debido que su conocimiento es esencial en la toma de decisiones, sus habilidades muy importantes en la mejora constante de procesos, mientras que sus destrezas forman parte fundamental en la solución de problemas o conflictos empresariales. De tal manera que una empresa pueda estar preparada para asumir cambios del entorno, debido al mercado competitivo que existe en la actualidad.

### **1.5.1.34 Toma de decisiones en situaciones de certeza, incertidumbre y riesgo**

De acuerdo a Koontz & Weihrich, (2013) En una empresa todas las decisiones son evaluadas y por ende existen diferentes escenarios, en la mayoría incertidumbre. Sin embargo, su grado variará desde una certeza, hasta una gran inseguridad, se corren siempre riesgos al tomar decisiones. En una situación de certeza, las personas están bastante confiadas sobre lo que sucederá al tomar una decisión, cuentan con información, consideran segura y conocen las relaciones casuales (Floréz, 2016).

En un escenario de riesgo puede haber información verídica, pero estar incompleta. Para mejorar la toma de decisiones se calculan probabilidades objetivas basadas en un resultado que se obtiene de modelos matemáticos, quienes toman decisiones inteligentes se enfrentan con incertidumbre, pero analizan en base a indicadores para minimizar riesgos (Luna, 2013).

### **1.5.1.35 La relación empresa sociedad en la crisis actual**

Según Villafañe, (2013) Las relaciones empresa sociedad se establecen en función del rol que adopta la sociedad con relación a la empresa. La sociedad está en posibilidad de incluir diferentes roles al relacionarse con la empresa, tales como: motivación, decisión. Debido que cumple el rol de consumidores o de

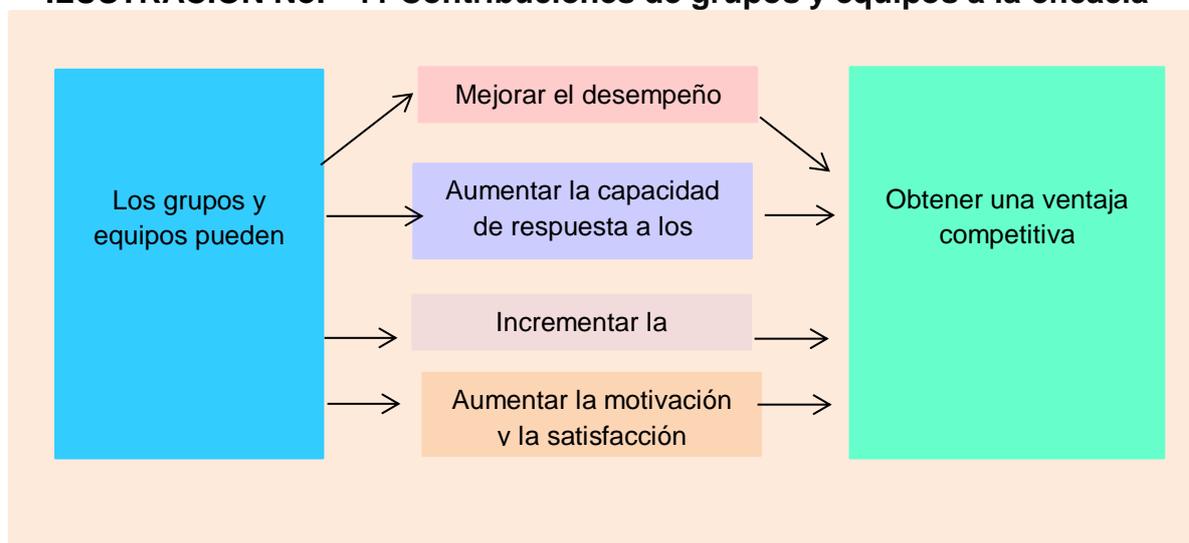
clientes de productos o servicios, rol de trabajadores como público interno o formando parte de ellas.

La sociedad se convierte en un factor principal en la toma de decisiones empresariales, debido que asumen varios roles que tiene que ver directamente con el desempeño de una organización, de tal manera que una empresa debe definir acciones estratégicas ligadas a cada condición o eventos que pueden originarse ante la toma de decisiones de la sociedad (Santamaria Freire & Paulina Pico, 2015).

### 1.5.1.36 Grupos y equipos como medios para mejorar el desempeño

Según Jones & George, (2010) Una de las principales ventajas que tiene la utilización de grupos eficientes es el beneficio de obtener sinergia, las personas que trabajan en grupo generan mayor producción, son más eficientes, y mejoran la calidad obteniendo así una mayor productividad laboral, cada trabajador de forma individual no tiene el mismo desempeño, sin embargo, al combinar los esfuerzos se alcanzan mejores resultados. La esencia de la sinergia se refleja en que el trabajo en equipo permite intercambiar ideas, corregirse mutuamente, resolver los conflictos de inmediato, aportar con conocimientos y contribuir en el cumplimiento de la meta, realizando un trabajo con mejor desempeño.

#### ILUSTRACIÓN No.- 11 Contribuciones de grupos y equipos a la eficacia



**Fuente:** (Jones & George, 2010)

**Elaborado por:** Autor

Es importante que en las empresas exista trabajo en equipo bajo un mismo sentido empresarial, comprometidos con los objetivos empresariales, de tal forma que se cumpla con la filosofía corporativa, y por ende se mejore el desempeño organizacional (Varela V., 2014).

#### **1.5.1.37 Mejoramiento constante de la calidad**

De acuerdo a Lovelock, Reynoso, & Huete, (2010) La calidad y productividad son dos elementos considerados generalmente como independientes; sin embargo, deben analizarse de forma estratégica de manera conjunta, sin aislar las acciones ligadas a estos dos factores. Ninguna empresa puede darse el lujo de considerar cada elemento de manera aislada. La productividad está relacionada con los productos obtenidos en base a los recursos determinados, pero siempre se evalúa la calidad obtenida en ese proceso de transformación desde el producto hasta la calidad de servicio y la satisfacción de necesidades, deseos y expectativas del cliente.

Según Floréz, (2016) El mejoramiento constante de la calidad hace que la productividad aumente, debido que se estandarizan procesos eficientes y por lo tanto se disminuye el desperdicio de recursos en la transformación de materia prima, además se desempeña un proceso de atención al cliente de forma eficiente y oportuna lo que hace que aumente la productividad laboral. La calidad del servicio es básica para la diferenciación de una empresa con la competencia, por ende, los clientes evalúan constantemente este factor, siendo así necesario la inversión en el mejoramiento de la calidad como principal competente en la prestación de un servicio o comercialización de un producto. (Santamaria Freire & Paulina Pico, 2015)

#### **1.5.1.38 Modelo de gestión para la permanencia de las empresas familiares en el mercado global**

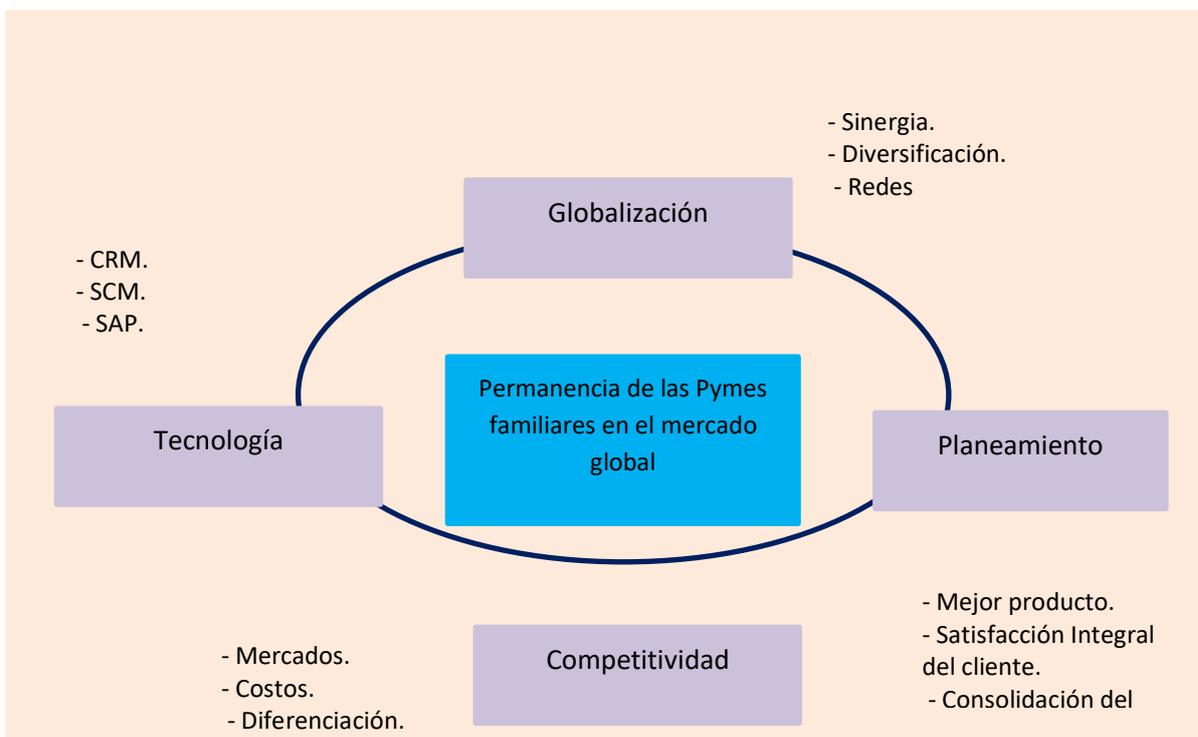
Según Iglesias Mora, (2016) Las empresas familiares en la economía nacional son consideradas un pilar fundamental, estas surgen del emprendimiento de la familia, relacionadas a una idea de negocio, y por sus habilidades comerciales

logran convertirla en empresa, hasta que trasciende de generación en generación.

Es necesario que los líderes empresariales tengan el conocimiento relacionado a las áreas claves de la empresa, debido que ellos asumen esas funciones al considerarse expertos; sin embargo, debido al entorno competitivo y dinámico deben potenciar sus competencias, conocer el entorno empresarial, y establecer acciones estratégicas sostenibles a largo plazo.

Existen varias empresas familiares que fracasan y desaparecen del mercado, debido a la débil gestión administrativa, puesto que la toma de decisiones es basada en experiencias de éxitos, y no establecen un modelo de gestión que sirva para solucionar problemas empresariales, y estar preparados a cambios del entorno, y las acciones estratégicas que implementa la competencia. Las empresas familiares necesitan de un ambiente de organización moderno que apliquen las metodologías actuales que les permita fortalecer la competitividad empresarial.

### ILUSTRACIÓN No.- 12 Modelo de gestión y análisis



**Fuente:** (Iglesias Mora, 2016)

**Elaborado por:** Autor

### **1.5.2 Marco conceptual**

**CALIDAD.-** la definición de calidad más aceptada en la actualidad es la que compara las expectativas de los clientes con su percepción del servicio. El desarrollo de la industria de los servicios ha supuesto un desarrollo de una nueva óptica del concepto de calidad que se focaliza más hacia la visión del cliente.

**COMPETITIVIDAD.-** Es un proceso de creación de ventajas competitivas, donde es importante la capacidad de innovar para obtener saltos tecnológicos, al tener la capacidad de innovar en aspectos tecnológicos.

**CULTURA FAMILIAR.-** agrupación de valores, utilización y actitudes que concretan el quehacer de los integrantes de una empresa familiar. En el tema de las familias empresarias, esta cultura por lo general está potentemente marcada por la personalidad y modo de hacer del fundador, aunque desarrolla por medio de las generaciones.

**EMPRESA FAMILIAR.-** es considerada como una empresa en la que el capital y la funcionalidad están en manos de una o más familias, que poseen el desplazamiento de ejercer sobre ella una autoridad suficiente para controlarla, y cuya perspectiva estratégica contiene el propósito de darle persistencia en manos de la siguiente generación familiar.

**ESTRATEGIA.-** Vinculado de acciones proyectadas previamente cuyo objetivo es ordenar los recursos y potencialidades de una compañía para el éxito de sus metas, objetivos y desarrollo empresarial.

**FACTORES CLAVES DE ÉXITO.-** son aquellos que le acceden sobrevivir y progresar a cualquier negocio en un mercado. Para conseguir este objetivo, la compañía debe ejecutar un análisis de la solicitud y de la competencia en todos sus componentes tanto internos como externos. “Los factores claves de éxito corresponden convertirse en ventajas competitivas primordiales que le permitan al proyecto lograr los objetivos planteados”.

**FAMILIA EMPRESARIAL.-** Es aquella dueña de una Empresa Familiar y que colabora activamente en su mandato y gobierno y, en el procedimiento de lo posible, que certifica la unidad y conformidad familiar así como la unión de la empresa en manos de la familia por medio de las generaciones.

**IMAGEN CORPORATIVA.-** Es la representación mental que tienen los públicos interesados y la sociedad en general de una empresa, sus productos, directivos, métodos de gestión etc...

**INNOVACIÓN.-** Se realiza en sentido amplio, incluyendo nuevas tecnologías y nuevas maneras de hacer las cosas.

**ORGANIZACIÓN.-** Es un procedimiento planteado para coordinar, situar y establecer los recursos disponibles y las actividades precisas para conseguir los fines planteados.

**PLAN DE CAPACITACION.-** El plan de capacitación es una acción planificada cuyo propósito general es preparar e integrar al recurso humano en el proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño en el trabajo.

**PLAN DE VENTAS.-** Se define como un instrumento clave y fundamental para el éxito, el cual consiste en una serie de actividades relacionadas entre si para el comienzo o desarrollo de una empresa.

**PLANIFICAR.-** Procedimiento diseñado para desempeñar objetivos concluyentes a largo plazo se fundamenta en un plan o lógica.

**PRODUCTIVIDAD.-** Es la relación entre lo que produce una organización y los recursos requeridos para tal producción.

**NORMAS.-** Son medidas que se asignan y deben ser respetadas, acceden ajustar diversas conductas o actividades en una empresa.

## **1.6 FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS Y VARIABLES**

### **1.6.1 Hipótesis general**

La aplicación de un modelo de proceso de sucesión familiar incrementará las probabilidades de éxito de las empresas familiares del cantón Santa Elena.

### **1.6.2 Hipótesis particulares**

1. La aplicación de un modelo de proceso de sucesión familiar fortalecerá los estilos de administración.
2. La aplicación de un modelo de proceso de sucesión familiar fortalecerá el desarrollo organizacional.
3. La aplicación de un modelo de proceso de sucesión familiar fortalecerá el crecimiento organizacional.
4. La aplicación de un modelo de proceso de sucesión familiar fortalecerá el comportamiento organizacional.

### **1.6.3 Variables independientes y dependientes**

#### **Variable dependiente**

- Proceso de sucesión familiar.

#### **Variables independientes**

- Estilo de administración.
- Desarrollo empresarial.
- Crecimiento empresarial.
- Comportamiento organizacional.

## **1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.7.1 Tipo de estudio**

Para obtener los resultados de la presente investigación se utilizó la investigación cualitativa mediante la observación directa de las empresas familiares del cantón Santa Elena, para analizar gestiones; por otro lado, se empleará la investigación cuantitativa mediante encuestas para evaluar los factores que indican en base a los resultados obtenidos.

#### **1.7.1.1 Investigación correlacional**

Este tipo de investigación exploratoria fue esencial e importante porque permitirá obtener información general sobre el estudio, mediante las técnicas a realizar se podrá acudir a varias fuentes de información primaria, tales como: observación directa y entrevistas, para así tener una visión más clara y objetiva sobre la problemática que atraviesan las empresas familiares.

#### **1.7.1.2 Investigación descriptiva**

Mediante la investigación descriptiva se analizó la situación de las empresas familiares del cantón Santa Elena, con el fin de relacionar a las hipótesis planteadas y tener una visión sobre el objeto de estudio, mediante la utilización de los métodos de: observación, entrevistas y encuestas, las mismas que darán a conocer a profundidad las falencias. Se empleó este tipo de investigación mediante un estudio sistemático de los acontecimientos y situaciones actual de las empresas familiares del cantón Santa Elena, con el fin de generar información confiable, y apropiada para el estudio definido.

### **1.7.2 Método de investigación**

En la presente investigación se emplearon diferentes métodos de naturaleza práctica y experimental, para conocer sobre la situación actual de las empresas familiares del cantón Santa Elena, por ello se detalla a continuación:

### **1.7.2.1 Método inductivo**

Este método permitió conocer acerca del objeto de estudio, diseñar herramientas y acciones estratégicas acorde al entorno, mediante la observación directa en el objeto de estudio y entrevistas a realizar a los involucrados.

### **1.7.2.2 Método analítico**

Este método permitirá analizar datos obtenidos en la investigación de campo, partiendo de un análisis exhaustivo de las variables de estudio mediante las encuestas a realizar a los involucrados en el estudio, mediante la determinación de acciones que realiza las empresas familiares.

### **1.7.3 Fuentes y técnicas para la recolección de información**

En la presente investigación con el propósito de conocer e identificar factores relevantes, relacionados a estrategias gestión de las empresas familiares como parte de un proceso de sucesión familiar, se emplearon diferentes técnicas que se detallan a continuación:

#### **1.7.3.1 Las fuentes primarias**

##### **1.7.3.1.1. La entrevista**

Mediante una conversación profesional fluida y abierta dirigida a directivos de las empresas familiares del cantón de Santa Elena, que permitió evaluar el proceso de sucesión familiar, con el fin de obtener información relevante relacionada al sujeto de estudio.

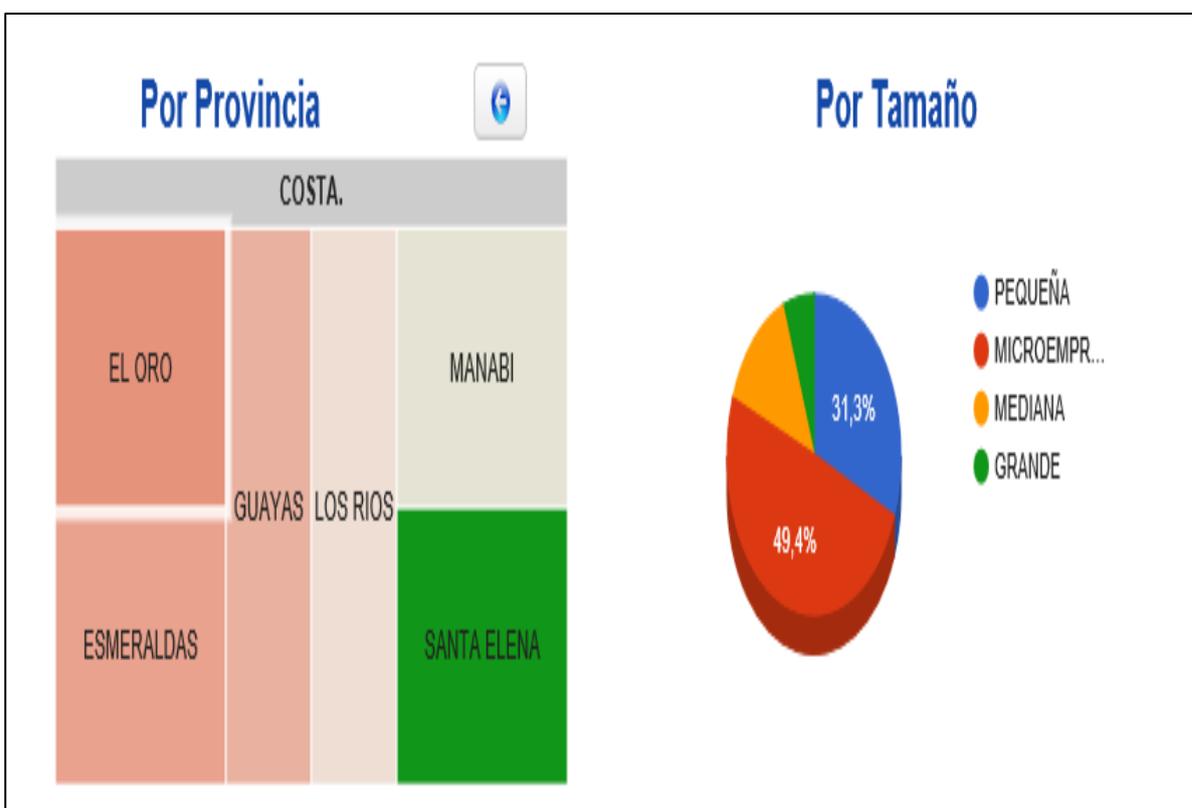
##### **1.7.3.1.2 La encuesta**

Para obtener la información y datos necesarios para la investigación se utilizará la encuesta como técnica, mediante un cuestionario a elaborar a través del cual se podrá conocer la opinión y valoración de los directivos de las empresas.

### 1.7.3.2 Las fuentes secundarias

En la presente investigación se empleó como fuente secundaria el uso de información estadística obtenida del INEC y SUPERCOM, para el desarrollo del análisis de la situación actual de las empresas del cantón Santa Elena que pertenecen al sector comercial.

**ILUSTRACIÓN No.- 13 Empresas Familiares**



**Fuente:** Superintendencia de compañías

**Elaborado por:** Autor

En la siguiente ilustración No.-14 extraída de la Superintendencia de Compañías se indica que no existe un porcentaje exacto de empresas familiares del cantón Santa Elena, es por ello que se realizó una base de datos que determinó el investigador; luego se verificó el estado de cada una de las empresas, las mismas que se encuentran activas hasta el año 2016, según sus declaraciones de I.R presentadas en el SRI, con la finalidad de obtener la información respectiva sobre el objeto de estudio.

## ILUSTRACIÓN No.- 14 Empresas, Clasificación y su Actividad Económica

Actividad Económica	Microempresa	Pequeña empresa	Mediana empresa	Grande empresa
<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
AGRICULTURA, GANADERÍA, SILVICULTURA Y PESCA	11,0%	7,3%	9,8%	5,1%
EXPLOTACIÓN MINAS Y CANTERAS	0,4%	0,5%	0,6%	2,2%
INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	8,6%	8,9%	8,8%	16,1%
SUMINISTRO ELECTRICIDAD, GAS, VAPOR Y AIRE ACONDICIONADO	0,0%	0,2%	0,1%	0,6%
DISTRIBUCIÓN AGUA; ALCANTARILLADO, DESECHOS Y SANEAMIENTO	0,1%	0,2%	0,2%	0,7%
CONSTRUCCIÓN	3,3%	5,6%	4,8%	2,6%
COMERCIO, REPARACIÓN AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS	37,6%	39,6%	42,9%	37,3%
TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	11,0%	6,3%	4,8%	3,7%
ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO Y DE SERVICIO DE COMIDAS	8,0%	3,7%	2,3%	1,2%
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	0,5%	1,5%	1,5%	1,5%
ACTIVIDADES FINANCIERAS Y DE SEGUROS	0,2%	1,0%	1,4%	3,4%
ACTIVIDADES INMOBILIARIAS	2,4%	2,6%	1,8%	1,0%
ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS	6,2%	9,4%	6,5%	3,0%
ACTIVIDADES DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y DE APOYO	2,1%	2,9%	3,3%	2,3%
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y DEFENSA, SEGURIDAD SOCIAL	0,1%	1,0%	1,6%	12,6%
ENSEÑANZA	1,1%	4,4%	6,2%	2,3%
ACTIVIDADES DE ATENCIÓN A LA SALUD HUMANA Y ASISTENCIA SOCIAL	2,1%	2,2%	2,1%	3,4%
ARTES, ENTRETENIMIENTO Y RECREACIÓN	0,8%	0,6%	0,6%	0,3%
OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS	4,7%	2,0%	1,0%	0,7%

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censo

**Elaborado por:** Autor

### 1.7.4 INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1.7.4.1 Guía de entrevista

Para poder obtener datos en relación al tema determinado, estuvo dirigida a los directivos de las empresas familiares del cantón Santa Elena, constará de 15 preguntas tentativas para la obtención de información relevante.

#### 1.7.4.2 Cuestionario

Para la encuesta se empleó un cuestionario de 19 preguntas, las mismas que incluían preguntas abiertas y cerradas que permitirán la recolección de información, dirigidas a quienes toman decisiones de las empresas familiares del cantón Santa Elena. Los tipos de preguntas que se emplearán son: dicotómicas, de elección múltiple, y de escala de Likert.

## 1.7.5 Población y muestra

### 1.7.5.1 Población

La población a investigación es desconocida debido que no se cuenta con el número exacto de empresas familiares del cantón Santa Elena.

### 1.7.5.2 Muestra

Considerada como el subconjunto de la población con el fin de obtener información sobre el objeto de estudio, analizar los procesos de sucesión familiar de las empresas familiares del cantón Santa Elena.

### Fórmula para el cálculo de la muestra

El establecimiento de la muestra que se utilizó para la presente investigación está dado por la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

El significado de las simbologías utilizadas en la fórmula determinada para el cálculo de la muestra se detalla a continuación:

### MATRIZ No.- 1 Datos para el cálculo de la muestra

n= muestra a obtener	n= ?
z= Margen de confianza	Z= 0,95
p= proporción de aceptación	P = 90 & = 0,90
q= proporción de rechazo	Q = 1 – p = 0,10
e= error de muestreo	E= 5% = 0,05

**Elaborado por:** autor

$$n = \frac{(1,96)^2(0,90)(0,1)}{(0,05)^2}$$

$$n = \frac{0,345744}{(0,05)^2}$$

$$n = 138$$

El tamaño de la muestra es de 138 empresas familiares para conocer sobre si aplican un modelo de gestión administrativa para el proceso de sucesión, de esta manera se puede aplicar un modelo de gestión administrativa y tomar acciones estratégicas que permitan el correcto uso del modelo con el fin de fortalecer la permanencia y estabilidad empresarial.

#### **1.7.5.3 Tipo de muestreo**

Se procedió a escoger y aplicar el muestro no aleatorio simple de tipo juicio del entrevistador en el que el investigador definió las empresas familiares del sector comercial a ser analizadas, en base a la facilidad de acceso de información, para obtener información sobre el objeto de estudio.

#### **1.7.5.4 Tratamiento de la información**

La información recopilada para la presente investigación, fue tabulada en Spss, que permitió llevar un exhaustivo control y tratamiento de datos que se obtendrán en las encuestas a realizar, para su posterior análisis e interpretación de datos, hasta obtener las informaciones pertinentes a la investigación la cual fue presentada en forma de tablas y cuadros que permitirán enunciar valores y porcentajes.

### **1.8 Resultados e impactos esperados**

Una vez finalizada la investigación y hecha la propuesta se espera:

- Se determinarán los factores claves en sucesión de empresas familiares.
- Se conocerá condiciones favorables de sucesión familiares.
- Se identificarán unidad de dirección en base a gestión administración.
- Se determinarán procesos de unidad de mando.
- Se fortalecerá el proceso de sucesión en empresas familiares
- Se gestionará una sucesión familiar acorde al entorno.
- Se potenciará oportunidades del entorno.

## CAPÍTULO II

### ANÁLISIS, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO

#### 2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Las empresas operan en un medio formado por un conjunto de elementos relevantes para su funcionamiento llamado ambiente o entorno; el ambiente organizacional está formado por un microambiente y macro ambiente; como las empresas son sistemas abiertos, todo lo que ocurre en su ambiente influye internamente en la organización, la legitima y determina su eficiencia.

#### MATRIZ No.- 2 Principales datos de las empresas de Ecuador

Número de empresas	Familiares	No familiares
% sobre total de empresas grandes	77%	23%
% sobre total de PYMES	90%	10%
% sobre total de microempresas	100%	
% sobre total empresas (estimado)	89%	11%

**Fuente:** “Banco Central del Ecuador”

**Elaborado:** Por Autor

Las empresas familiares abarcan un papel muy importante en la economía en el Ecuador, según estudios de la INEC; se estima que el 60% de las empresas son familiares a nivel mundial y el 90% son familiares en Latinoamérica y en el Ecuador 810.272 empresas, de las cuales el 90.31% son microempresas, el 7.63% son pequeñas, el 1.58% son medianas y el 0.48% son empresas grandes. En el sector económico las empresas familiares desempeñan un papel fundamental y están ligados al perfil económico del país.. En el Ecuador 89% de las empresas del país son familiares y que 360 de las 500 mayores compañías de Ecuador son de propiedad Familiar. El IDE determinó que el 77% son familiares. La proporción crece cuando se analiza un número mayor de empresas y microempresas (pymes). (Banco Central del Ecuador).

Se considera que la tasa de mortalidad es muy alta, el 70% de este prototipo de compañía por lo general va desapareciendo poco a poco, especialmente porque la distribución organizacional de contar con el padre como el dueño y a los hermanos como trabajadores de la empresa esto involucra grandes oportunidades y también riesgos que se deben asumir en el camino. (Chang, 2012, pág. 11)

En la mayor parte, las empresas familiares se consideran que una de las grandes dificultades es el crecimiento, es la actitud resistente de los administradores hacia el aprendizaje y la experiencia de nuevos modos y enseñanzas de administración, la razón por la cual desde sus comienzos lo hicieron marchar acertadamente con sus técnicas y métodos que corresponden ir empleando sin cualquier duda. “Así mismo la innovación debe ser constante para emprender un nuevo negocio familiar, tienen vinculación directa con ciencias y procedimientos que van siendo fuertes riesgos para su perdurabilidad en el negocio de las empresas”. (Chang, 2012, pág. 15)

Las pequeñas y medianas empresas dentro del tejido empresarial ecuatoriano forman parte del crecimiento económico del país; según el último Censo Nacional Económico del 2010, alrededor de 99 de cada 100 establecimientos se encuentran dentro de la categoría de Pymes, considerándose que el 90% de la composición empresarial tiene un origen en la familia, cuyas actividades económicas están concentradas en el comercio y luego en los servicios; quedando en tercer lugar las actividades industriales, tan necesarias para crear una mayor oferta de puestos de trabajo formales y permanentes; ya que entre más valor se le agregue a la producción de un bien, mayores son las demandas de materias primas directas e indirectas, especialmente mano de obra.

La provincia de Santa Elena (creada el 7 de noviembre de 2007) pertenece a la Región de Planificación # 5; se separó de la provincia del Guayas, y forma parte de las provincias de la región costera. Cuenta con una extensión del 3.762 Km<sup>2</sup> aproximadamente, lo que equivale al 12% de la Región 5 y el 1% del territorio nacional. Conforme a la división política actual esta provincia, tiene 3 cantones y 11 parroquias: Santa Elena (7 parroquias), La Libertad (1 parroquia), y Salinas (3 parroquia).

De acuerdo al último Censo del año 2010, Santa Elena tiene 308.693 habitantes, lo que representa el 6% de la población de esta Región y solo el 2% de los habitantes del Ecuador. El 64% de las personas vive en zonas rurales, y el 36% en zonas urbanas, según la división observada en el censo poblacional del 2010. Esta provincia aporta a la Población Económicamente Activa – PEA con el 5% de la Región 5 y el 2% de la fuerza laboral del país, según datos del Censo 2001, y económicamente es la tercera de la Región 5 con el 4% del Producto Nacional Bruto, en promedio 2004 – 2007, y el 1% a nivel nacional en el mismo período.

### MATRIZ No.- 3 Característica de la provincia de Santa Elena

VARIABLE	DATO	% REGIÓN 5	% NACIONAL
Extensión (Km <sup>2</sup> )	3.762	12%	1%
Población (Personas)	308.693	6%	2%
PEA 2010 (Personas)	108.930	5%	2%
Establecimientos económicos	9.446	6%	2%
PNB (Miles US\$ 2000)	440.820	4%	1%

**Fuente:** INEC 2010

**Elaborado por:** Autor

Las principales actividades a las que se ocupa la población son: agricultura, pesca, comercio, seguidos por la construcción, hotelería, transportes, restaurante y servicio doméstico. Según INEC la población de Salinas se concentra en actividades como construcción, comercio y hotelería, en La Libertad y Santa Elena la población se dedica principalmente al comercio, seguido por la industria.

La información recabada durante el último Censo del año 2010, determina provisionalmente que existen 9.446 establecimientos económicos visibles que desarrollan actividades productivas en la provincia, lo que significa el 6% de la Región 5 y el 2% a nivel nacional. Si se analiza la evolución del valor bruto de producción (PNB) generado en Santa Elena entre el período 2004 – 2007, se puede ver un crecimiento sostenido de las actividades productivas ya que el PNB crece desde 396,7 millones de dólares en el 2004 a 480,8 millones de dólares en el 2007, lo que la convierte en la tercera provincia en aporte económico a la Región 5.

### 2.1.1 Análisis Foda

Las empresas del cantón Santa Elena no realizan un proceso de sucesión familiar idónea, debido que no establecen un perfil adecuado en las líneas de sucesión para que estas aporten al éxito de la empresa.

### 2.1.2 Análisis Foda

**MATRIZ No.- 4 Análisis Foda**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p><b>F1</b> Competitividad en precios  <b>F2</b> Trabajo en equipo  <b>F3</b> Compromiso de los colaboradores  <b>F4</b> Ubicación estratégica de las empresas  <b>F5</b> Calidad de productos.</p>	<p><b>D1</b> Limitados programas de retención al cliente  <b>D2</b> Débiles de iniciativas de gestión administrativa  <b>D3</b> Inadecuadas iniciativa para crear lealtad en el cliente  <b>D4</b> Organigrama institucional no eficiente  <b>D5</b> Desconocimiento de modelo de sucesión familiar</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p><b>O1</b> Interés del mercado potencial por utilizar productos.  <b>O2</b> Mercado insatisfecho por la competencia.  <b>O3</b> Apoyos de identidades financieras  <b>O4</b> Interés de la comunidad local en adquirir productos  <b>O5</b> Redes sociales de clientes.</p>	<p><b>A1</b> Inadecuadas vías de transporte terrestre en el cantón Santa Elena.  <b>A2</b> Entrada de nuevos competidores.  <b>A3</b> Amplia oferta de productos similares en el mercado  <b>A4</b> Cultura dirigida a la venta por parte de la competencia  <b>A5</b> Leyes e impuestos en comercialización.</p>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** autor

## 2.1.3 Representación gráfica de las amenazas y oportunidades

### MATRIZ No.- 5 Representación gráfica de amenazas y oportunidades

PERFIL ESTRATÉGICO EXTERNO					
Factores	Calificación del impacto				
	Amenazas		Normal	OPORTUNIDAD	
	Gran amenaza	Amenaza	E	Oportunidad	Gran oportunidad
Inflación			•		
Aumento del PIB				•	
Permisos restringidos del CTG					•
Controles de unidades de transportación vehicular	•				
Impuesto en comercialización				•	
Insuficiente conocimiento de las herramientas tecnológicas			•		
Aumento pago de impuestos		•			
Aculturización			•		
<b>MICROENTORNO</b>					
Numerosas ofertas de servicios		•			
Incremento de nuevas empresas	•				
Poder de negociación de los clientes		•			
Crecimiento de la demanda				•	
Limitado número de proveedores		•			
Competencia sustituta	•				

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** autor

Se observa un grupo predominante de amenazas en el ambiente del macro entorno la inflación, las leyes y políticas favorecen a las actividades de las empresas familiares del cantón Santa Elena por que representan una oportunidad y gran oportunidad, los factores del micro entorno solo el crecimiento de la demanda de los servicios representa una oportunidad, es por esto se recomienda la implementación del modelo de sucesión familiar que disminuyan los impactos negativos de las amenazas.

## 2.1.4 Matriz de generación de estrategias en relación al FODA

**MATRIZ No.- 6 Cruce de variables**

	<b>OPORTUNIDADES.</b> <b>O1</b> Interés del mercado potencial por utilizar productos.  <b>O2</b> Mercado insatisfecho por la competencia. <b>O3</b> Apoyos de identidades financieras  <b>O4</b> Interés de la comunidad local en adquirir productos  <b>O5</b> Redes sociales de clientes.	<b>AMENAZAS.</b> <b>A1</b> Inadecuadas vías de transporte terrestre en el cantón Santa Elena.  <b>A2</b> Entrada de nuevos competidores.  <b>A3</b> Amplia oferta de productos similares en el mercado <b>A4</b> Cultura dirigida a la venta por parte de la competencia <b>A5</b> Leyes e impuestos en comercialización.
<b>FORTALEZAS.</b> <b>F1</b> Competitividad en precios <b>F2</b> Trabajo en equipo <b>F3</b> Compromiso de los colaboradores <b>F4</b> Ubicación estratégica de las empresas <b>F5</b> Calidad de productos.	<b>F1,F3,F4;O2,O3,O5:</b> Estrategia de liderazgo de costo.  <b>F2,F4,F5;O1,O3,O5:</b> Estrategia de distribución extensiva.  <b>F3,F4,F5;O1,O2,O4:</b> Estrategia de promociones de ventas, basadas en preferencias de clientes.	<b>F2,F3,F5;A2,A3,A5:</b> Estrategia de nichos de mercado.  <b>F1,F2,F5;A1,A3,A4:</b> Estrategia de distribución selectiva.  <b>F1,F2,F5;A2,A4,A5:</b> Estrategia de reposicionamiento de imagen.
<b>DEBILIDADES.</b> <b>D1</b> Limitados programas de retención al cliente <b>D2</b> Débiles de iniciativas de gestión administrativa <b>D3</b> Inadecuadas iniciativa para crear lealtad en el cliente <b>D4</b> Organigrama institucional no eficiente <b>D5</b> Desconocimiento de modelo de sucesión familiar	<b>D1,D3,D5;O2,O4,O5:</b> Estrategia de ventajas comparativas.  <b>D2,D4,D5;O2,O3,O4:</b> Estrategia de Comunicación Intensiva.  <b>D1,D3,D5;O1,O3,O4:</b> Estrategia distribución exclusiva orientada a las necesidades de los clientes.	<b>D2,D4,D5;A1,A2,A5:</b> Estrategia de distribución vertical orientada a los requerimientos de los clientes.  <b>D2,D4,D5;A2,A4,A5:</b> Estrategia de marketing directo.  <b>D1,D3,D4;A1,A2,A4:</b> Estrategia de valor de marca, que permita generar estima y preferencia en los clientes.

**Fuente:** investigación realizada

**Elaborado por:** autor

## 2.2 Análisis comparativo, evolución, tendencias, y perspectivas

### 2.2.1 Análisis y diagnóstico estratégico

Para poder elaborar un objetivo claro y responsable lo primero es realizar un análisis de la situación actual de las empresas familiares del cantón Santa Elena y conseguir un diagnóstico preciso que nos ayude a tomar decisiones acertadas y reconocer los factores claves del micro entorno y del macro entorno, los factores y sus dimensiones, el impacto y la respuesta de la misma.

**MATRIZ No.- 7 Análisis y diagnóstico estratégico**

<b>FACTORES Y SUS DIMENSIONES</b>	<b>IMPACTO EN LA EMPRESA</b>	<b>RESPUESTA DE LA EMPRESA</b>	<b>IMPLICADOS</b>
<b>DIMENSIÓN ECONÓMICA</b>			
E1: Inflación	Descendente	Mayor promoción de venta	Trabajadores Clientes Competidores
E2: Aumento de PIB	Positivo	Mayor inversión	Entidades financieras
<b>DIMENSIÓN POLÍTICO LEGAL</b>			
P1: Permisos restringidos	Requerimientos de permisos ante leyes y regulaciones	Control de cumplimiento de permisos	Colaboradores de las empresas familiares
<b>TECNOLÓGICO</b>			
T1: Inversión del estado en tecnología	No existe comunicación directa entre directivos y colaboradores	Mayor Inversión	Directivos de las empresas familiares
T2: Conocimiento de las herramientas tecnológicas en los clientes	Inexistencia de medios de información sobre productos	Interés por dar a conocer sobre los servicios	Colaboradores de las empresas familiares

FACTORES Y SUS DIMENSIONES	IMPACTÓ EN LA EMPRESA	RESPUESTA DE LA EMPRESA	IMPLICADOS
<b>CULTURAL</b>			
C1: Diversidad cultural	No existe un seguimiento de los clientes	Interés en aplicar plan de marketing de servicios	Directivos de las empresas familiares
C2: Aculturización	Débil identidad corporativa de las empresas familiares	Interés por implementar un proceso de sucesión familiar	Directivos de las empresas familiares

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** autor

## 2.2.2 Matriz PCI (matriz de perfil de capacidad interno)

### MATRIZ No.- 8 PCI

DIAGNÓSTICO INTERNO (ANÁLISIS INTERNO)										
CAPACIDADES	FACTOR (ASUNTO)	FORTALEZ A			DEBILIDA D			IMPACTO		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b>CAPACIDAD DIRECTIVA</b>	Falta de promoción de los productos que ofrecen las empresas familiares del cantón Santa Elena.				X			X		
	Débil gestiones administrativas				X			X		
	Inexistencia de medios tecnológicos.					X			X	
<b>CAPACIDAD TALENTO HUMANO</b>	Personal comprometido con la distribuidora.	X						X		
	Fuerza de venta con vocación de servicio al cliente.	X						X		
	Personal capacitado.	X						X		
	Reglamentos y condiciones de trabajo.		X						X	
<b>CAPACIDAD COMPETITIVA</b>	Productos de precios competitivos.	X						X		
	Productos de excelente calidad.	X						X		
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>	Sustentabilidad empresarial	X						X		

Fuente: investigación realizada

Elaborado por: autor

## 2.3 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO

**U1 ¿En la empresa se implementan estrategias sostenibles que permitan fortalecer los factores de éxito en el proceso de sucesión?**

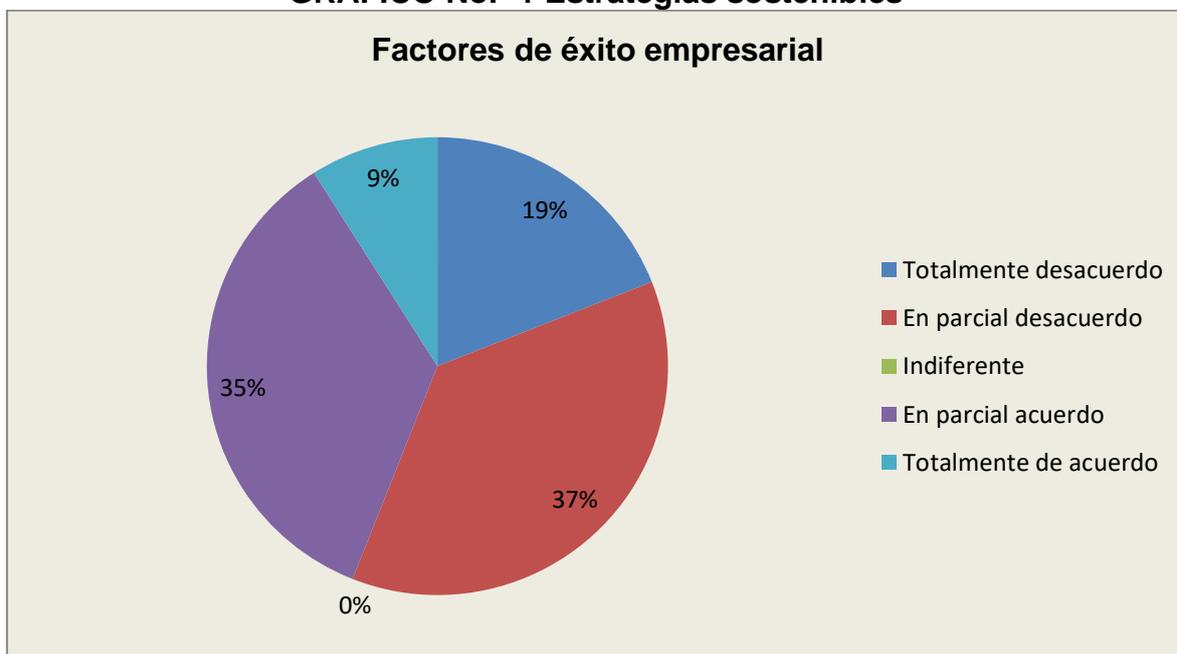
**TABLA No.- 1 Estrategias sostenibles**

ESTRATEGIAS SOSTENIBLES			
	DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
U1	Totalmente desacuerdo	26	19%
	En parcial desacuerdo	51	37%
	Indiferente	0	0%
	En parcial acuerdo	48	35%
	Totalmente de acuerdo	13	9%
	<b>TOTAL</b>		<b>138</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas

**Elaborado por:** autor

**GRÁFICO No.- 1 Estrategias sostenibles**



**Fuente:** Encuestas realizadas

**Elaborado por:** autor

Según los datos obtenidos la mayoría de los gerentes encuestados están en parcial desacuerdo que en la empresa se implementan estrategias sostenibles que permitan fortalecer los factores de éxito en el proceso de sucesión, mientras que el menor porcentaje está totalmente de acuerdo.

**U2 ¿Considera que en la empresa existen lineamientos dentro del grupo que permite mantener un adecuado comportamiento organizacional?**

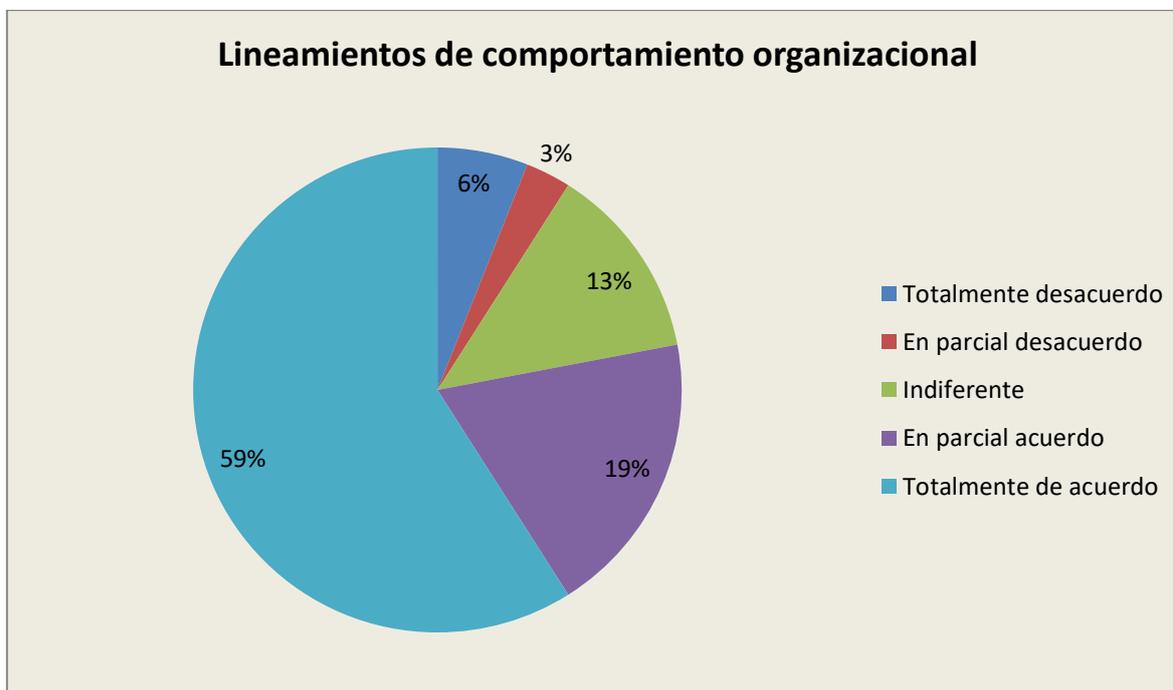
**TABLA No.- 2 Lineamientos de comportamiento organizacional**

<b>LINEAMIENTOS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL</b>			
	<b>DETALLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>U2</b>	Totalmente desacuerdo	8	6%
	En parcial desacuerdo	4	3%
	Indiferente	18	13%
	En parcial acuerdo	26	19%
	Totalmente de acuerdo	82	59%
	<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas

**Elaborado por:** autor

**GRÁFICO No.- 2 Lineamientos de comportamiento organizacional**



**Fuente:** Encuestas realizadas

**Elaborado por:** autor

Los gerentes encuestados, en su mayoría, están totalmente de acuerdo en que en la empresa existen lineamientos dentro del grupo que permite mantener un adecuado comportamiento organizacional.

**U3 ¿En la empresa el estilo de administración permite el cumplimiento eficiente de los objetivos organizacional de la empresa?**

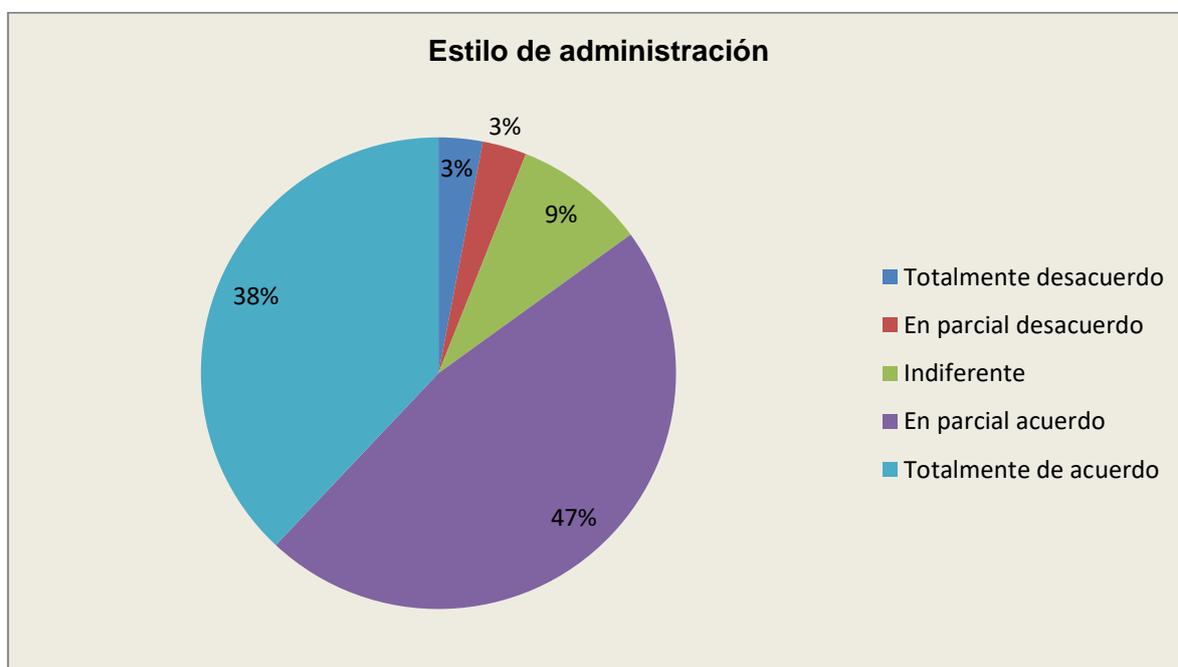
**TABLA No.- 3 Estilo de administración**

Estilo de administración			
	DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>U3</b>	Totalmente desacuerdo	4	3%
	En parcial desacuerdo	4	3%
	Indiferente	12	9%
	En parcial acuerdo	65	47%
	Totalmente de acuerdo	53	38%
	<b>TOTAL</b>		<b>138</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas

**Elaborado por:** autor

**GRÁFICO No.- 3 Estilo de administración**



**Fuente:** Encuestas realizadas

**Elaborado por:** autor

La mayor parte de los gerentes encuestados están en parcial acuerdo que en la empresa el estilo de administración permite el cumplimiento eficiente de los objetivos organizacional de la empresa, mientras que el menor porcentaje está en parcial desacuerdo.

**U4 ¿En la empresa se implementan acciones estratégicas que permitan fortalecer el desarrollo organizacional?**

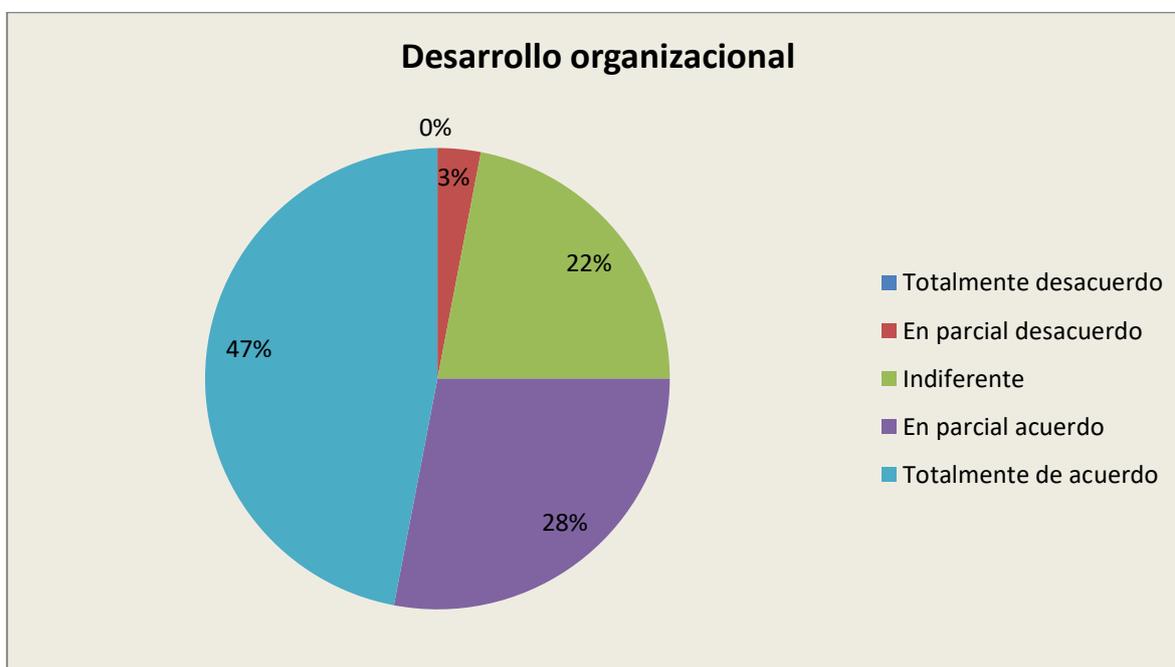
**TABLA No.- 4 Desarrollo organizacional**

DESARROLLO ORGANIZACIONAL			
	DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
U4	Totalmente desacuerdo	0	0%
	En parcial desacuerdo	4	3%
	Indiferente	30	22%
	En parcial acuerdo	39	28%
	Totalmente de acuerdo	65	47%
	<b>TOTAL</b>		<b>138</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas

**Elaborado por:** autor

**GRÁFICO No.- 4 Desarrollo organizacional**



**Fuente:** Encuestas realizadas

**Elaborado por:** autor

De los gerentes encuestados la mayoría están totalmente de acuerdo que en la empresa se implementan acciones estratégicas que permitan fortalecer el desarrollo organizacional, mientras que el menor porcentaje está en parcial desacuerdo.

**P1 ¿En la empresa existe interés en abordar los distintos temas que involucran el traspaso, declaraciones sobre los valores y la misión de la empresa?**

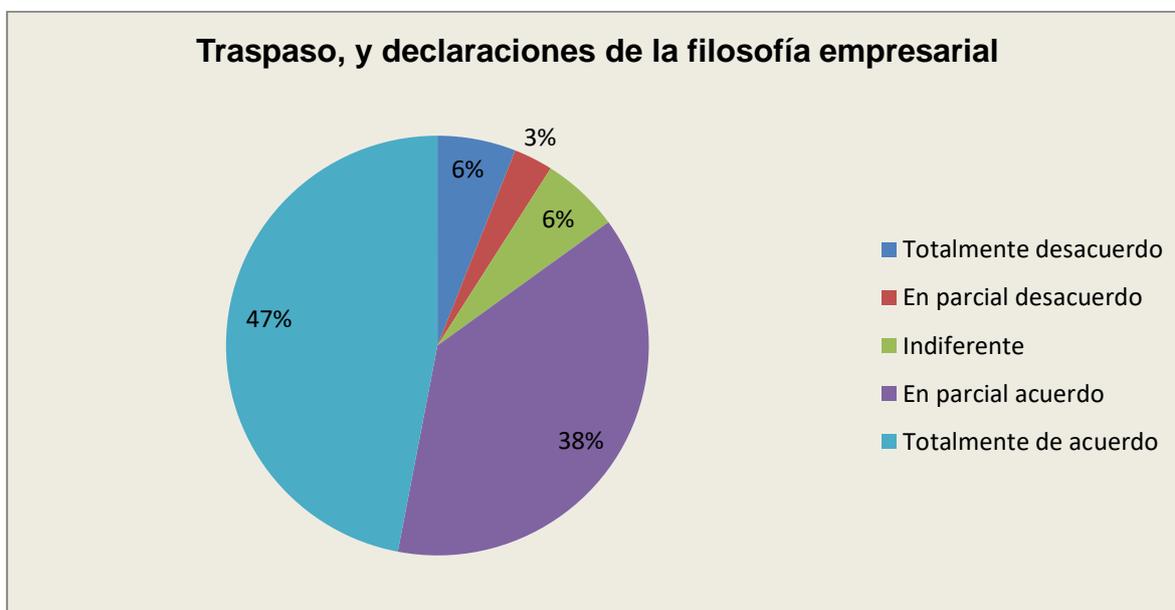
**TABLA No.- 5 Traspaso, y declaraciones de la filosofía empresarial**

<b>TRASPASO, Y DECLARACIONES DE LA FILOSOFÍA EMPRESARIAL</b>			
	<b>DETALLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>P1</b>	Totalmente desacuerdo	7	6%
	En parcial desacuerdo	3	3%
	Indiferente	7	6%
	En parcial acuerdo	42	38%
	Totalmente de acuerdo	52	47%
	<b>TOTAL</b>	<b>111</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas

**Elaborado por:** autor

**GRÁFICO No.- 5 Traspaso, y declaraciones de la filosofía empresarial**



**Fuente:** Encuestas realizadas

**Elaborado por:** autor

La mayor parte de los gerentes encuestados consideran que en la empresa existe interés en abordar los distintos temas que involucran el traspaso, declaraciones sobre los valores y la misión de la empresa, mientras que el menor porcentaje está totalmente desacuerdo.

**P2 ¿Considera que en la empresa se establecen políticas de empleo para familiares de forma sólida?**

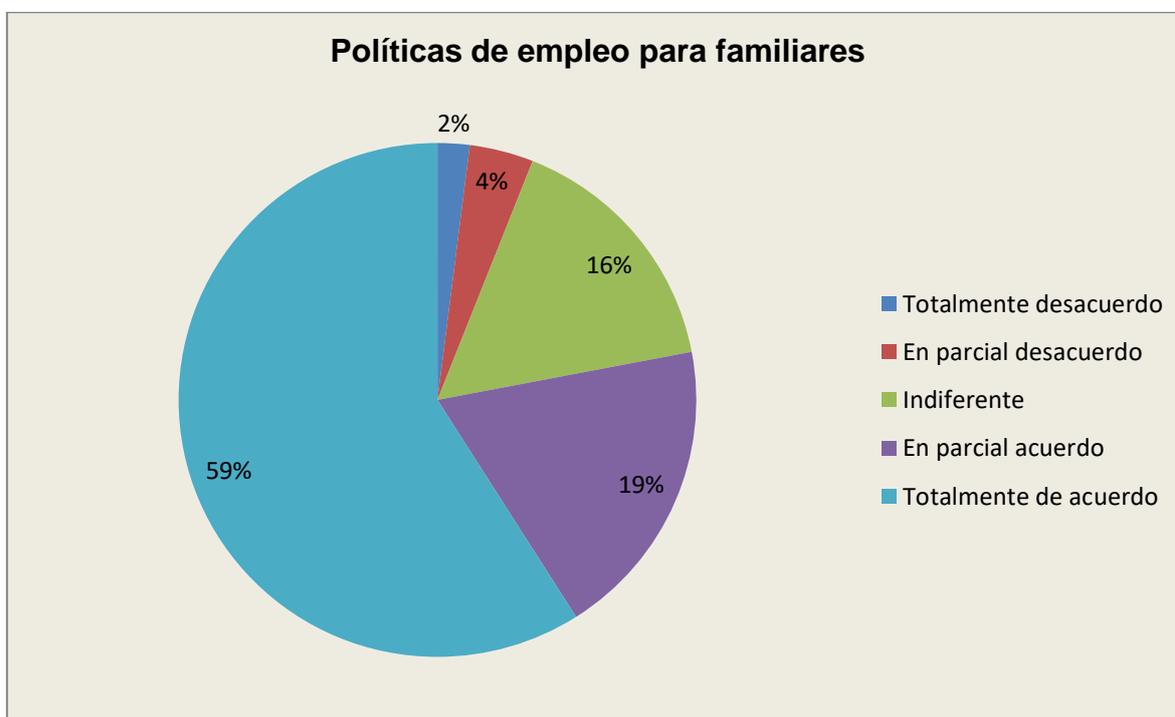
**TABLA No.- 6 Políticas de empleo para familiares**

<b>POLÍTICAS DE EMPLEO PARA FAMILIARES</b>			
	<b>DETALLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>P2</b>	Totalmente desacuerdo	3	2%
	En parcial desacuerdo	5	4%
	Indiferente	22	16%
	En parcial acuerdo	26	19%
	Totalmente de acuerdo	81	59%
	<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas

**Elaborado por:** autor

**GRÁFICO No.- 6 Políticas de empleo para familiares**



**Fuente:** Encuestas realizadas

**Elaborado por:** autor

La mayor parte de los encuestados consideran que en la empresa se establecen políticas de empleo para familiares de forma sólida, mientras que el menor porcentaje considera que está en parcial desacuerdo.

**P3 ¿Considera que en la empresa están establecidas claramente las funciones del titular y el futuro sucesor, con el fin de fortalecer la perdurabilidad empresarial?**

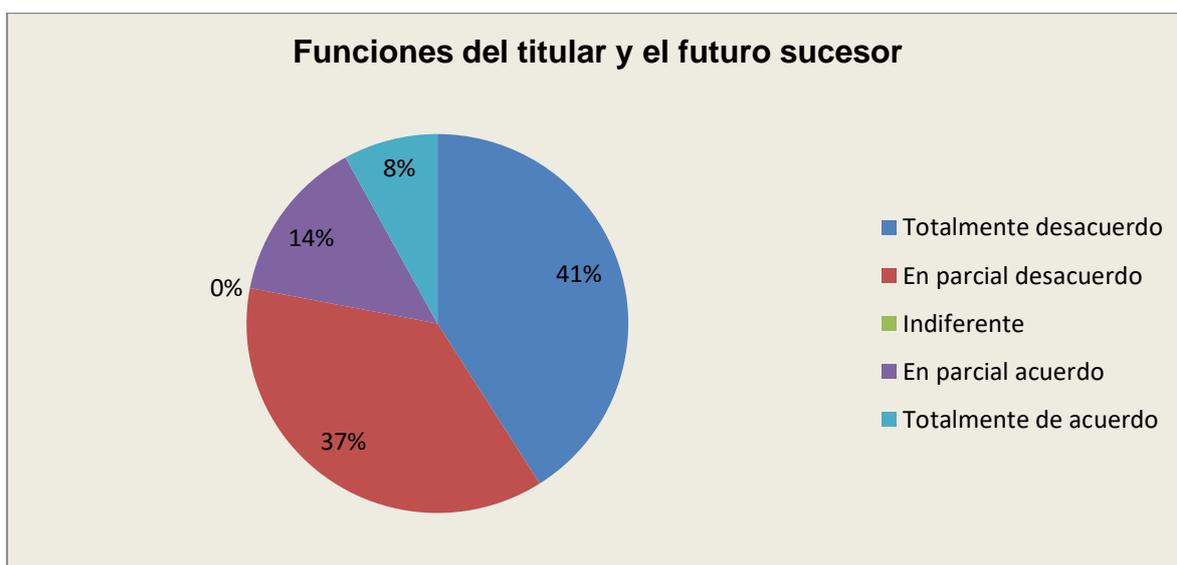
**TABLA No.- 7 Funciones del titular y el futuro sucesor**

<b>FUNCIONES DEL TITULAR Y EL FUTURO SUCESOR</b>			
	<b>DETALLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>P3</b>	Totalmente desacuerdo	72	41%
	En parcial desacuerdo	51	37%
	Indiferente	0	0%
	En parcial acuerdo	19	14%
	Totalmente de acuerdo	11	8%
	<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas

**Elaborado por:** autor

**GRÁFICO No.- 7 Funciones del titular y el futuro sucesor**



**Fuente:** Encuestas realizadas

**Elaborado por:** autor

La mayor parte de los encuestados consideran que en la empresa no están establecidas claramente las funciones del titular y el futuro sucesor, con el fin de fortalecer la perdurabilidad empresarial, mientras que el menor porcentaje están totalmente de acuerdo.

**P4 ¿Tiene la empresa un plan de su sucesión para los puestos directivos de más responsabilidad?**

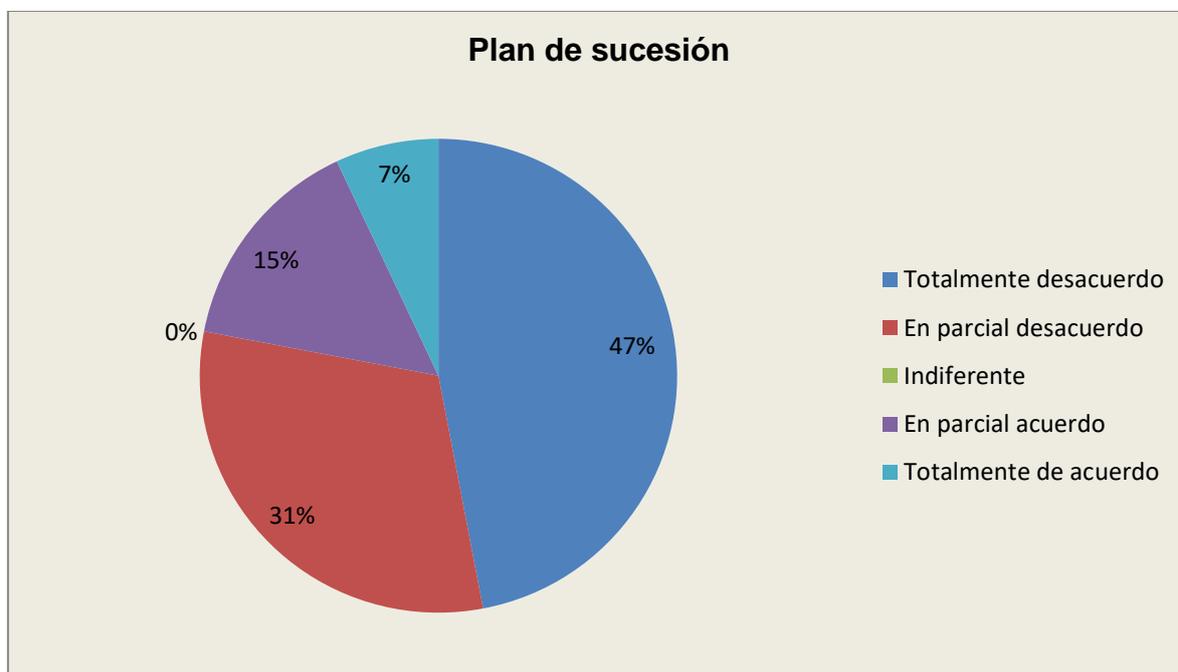
**TABLA No.- 8 Plan de sucesión**

PLAN DE SUCESIÓN			
	DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>P4</b>	Totalmente desacuerdo	65	47%
	En parcial desacuerdo	43	31%
	Indiferente	10	0%
	En parcial acuerdo	20	15%
	Totalmente de acuerdo	10	7%
	<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas

**Elaborado por:** autor

**GRÁFICO No.- 8 Plan de sucesión**



**Fuente:** Encuestas realizadas

**Elaborado por:** autor

La mayor parte de los encuestados manifiestan que la empresa no cuenta con un plan de su sucesión para los puestos directivos de más responsabilidad, mientras que un menor porcentaje está en totalmente de acuerdo.

**P5 ¿Considera que en la empresa existen acciones a largo plazo que fortalecen el crecimiento organizacional?**

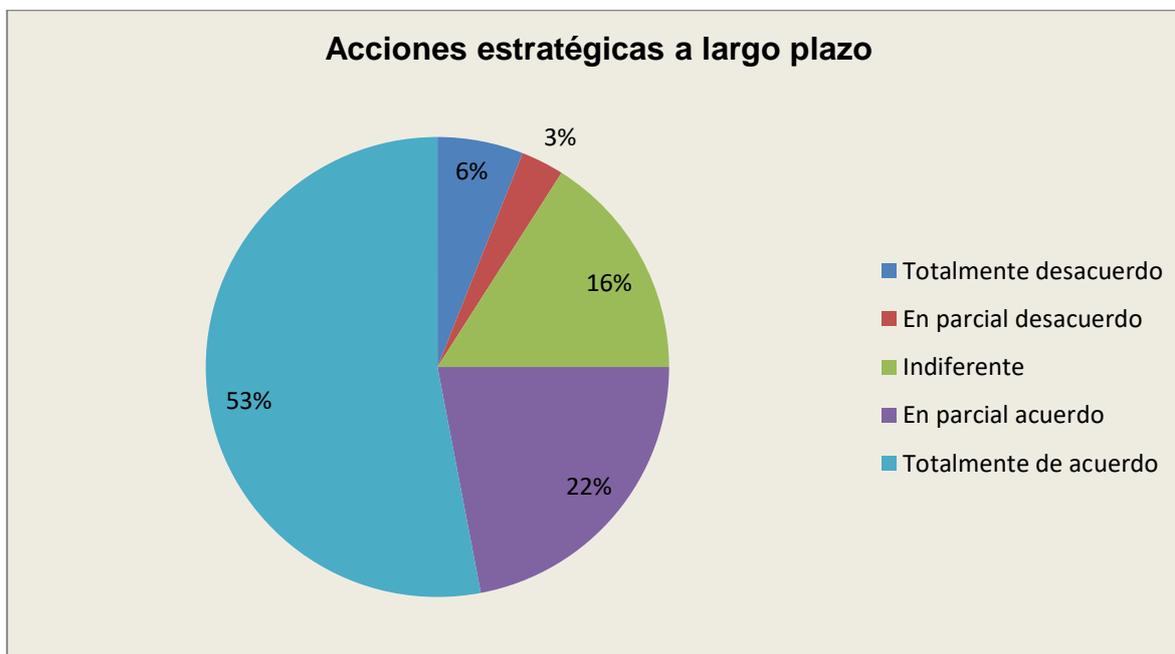
**TABLA No.- 9 Acciones estratégicas a largo plazo**

<b>ACCIONES ESTRATÉGICAS A LARGO PLAZO</b>			
	<b>DETALLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>P5</b>	Totalmente desacuerdo	8	6%
	En parcial desacuerdo	4	3%
	Indiferente	22	16%
	En parcial acuerdo	30	22%
	Totalmente de acuerdo	73	53%
	<b>TOTAL</b>		<b>138</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas

**Elaborado por:** autor

**GRÁFICO No.- 9 Acciones estratégicas a largo plazo**



**Fuente:** Encuestas realizadas

**Elaborado por:** autor

La mayor parte de los encuestados consideran que en la empresa existen acciones a largo plazo que fortalecen el crecimiento organizacional, mientras que el menor porcentaje está totalmente desacuerdo.

**C1 ¿Considera que la relación entre los miembros de las empresas familiares es adecuada?**

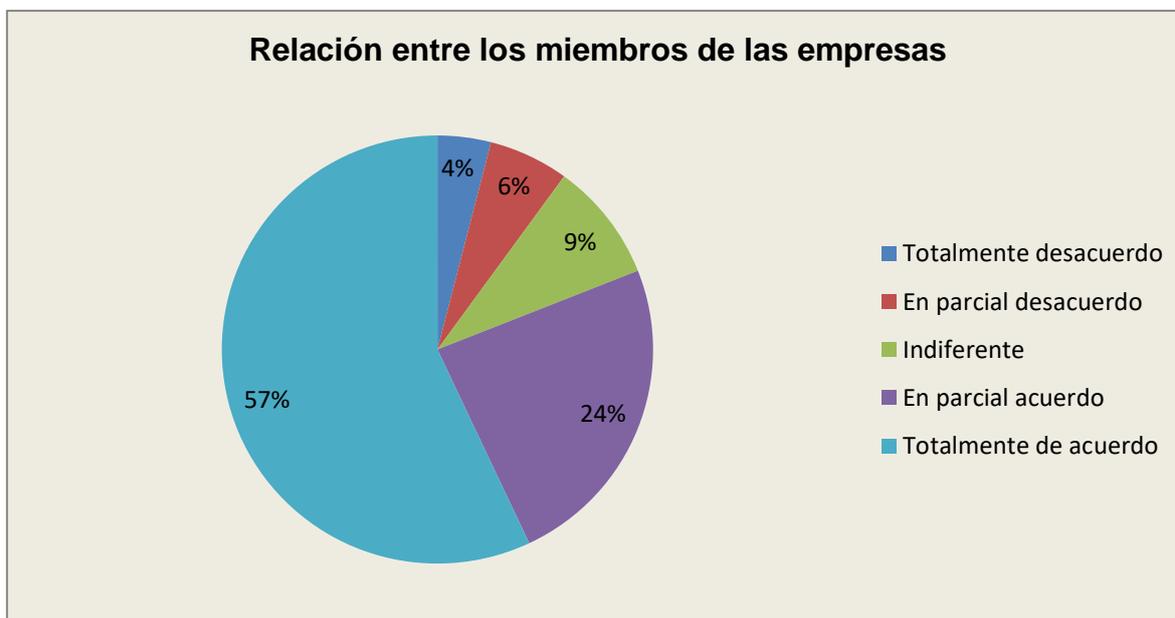
**TABLA No.- 10 Relación entre los miembros de las empresas**

<b>RELACIÓN ENTRE LOS MIEMBROS DE LAS EMPRESAS</b>			
	<b>DETALLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>C1</b>	Totalmente desacuerdo	5	4%
	En parcial desacuerdo	8	6%
	Indiferente	12	9%
	En parcial acuerdo	34	24%
	Totalmente de acuerdo	79	57%
	<b>TOTAL</b>		<b>138</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas

**Elaborado por:** Autor

**GRÁFICO No.- 10 Relación entre los miembros de las empresas**



**Fuente:** Encuestas realizadas

**Elaborado por:** Autor

De los gerentes encuestados la mayoría están de totalmente de acuerdo que la relación entre los miembros de las empresas familiares es adecuada, mientras que el menor porcentaje está totalmente desacuerdo.

**C2 ¿Considera que la comunicación dentro de la empresa familiar es sólida?**

**TABLA No.- 11 Comunicación organizacional**

<b>COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</b>			
	<b>DETALLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>C2</b>	Totalmente desacuerdo	12	9%
	En parcial desacuerdo	0	0%
	Indiferente	22	16%
	En parcial acuerdo	41	30%
	Totalmente de acuerdo	62	45%
	<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas

**Elaborado por:** Autor

**GRÁFICO No.- 11 Comunicación organizacional**



**Fuente:** Encuestas realizadas

**Elaborado por:** Autor

La mayor parte de los gerentes encuestados consideran que la comunicación dentro de la empresa familiar es sólida, por lo tanto, favorece el desempeño organizacional, sin embargo, el menor porcentaje está totalmente desacuerdo.

**A1 ¿Existe un interés por parte de los gerentes de la empresa en analizar las ventajas competitivas del sector y de la empresa familiar?**

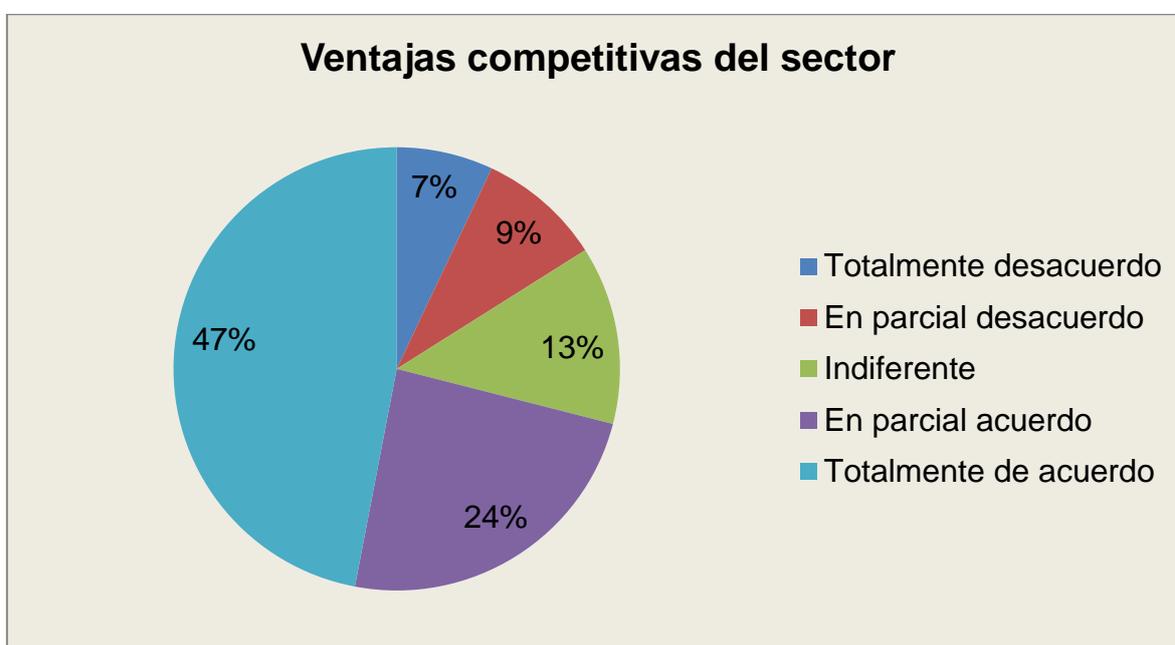
**TABLA No.- 12 Ventajas competitivas del sector**

<b>VENTAJAS COMPETITIVAS DEL SECTOR</b>			
	<b>DETALLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>A1</b>	Totalmente desacuerdo	10	7%
	En parcial desacuerdo	12	9%
	Indiferente	18	13%
	En parcial acuerdo	33	24%
	Totalmente de acuerdo	65	47%
	<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas

**Elaborado por:** Autor

**GRÁFICO No.- 12 Ventajas competitivas del sector**



**Fuente:** Encuestas realizadas

**Elaborado por:** Autor

La mayoría de los gerentes encuestados están totalmente de acuerdo que existe un interés por parte de los gerentes de la empresa en analizar las ventajas competitivas del sector y de la empresa familiar, mientras que el menor porcentaje está totalmente desacuerdo.

A2 ¿En la empresa se desarrolla el sentido de dirección, disciplina e identidad de la firma?

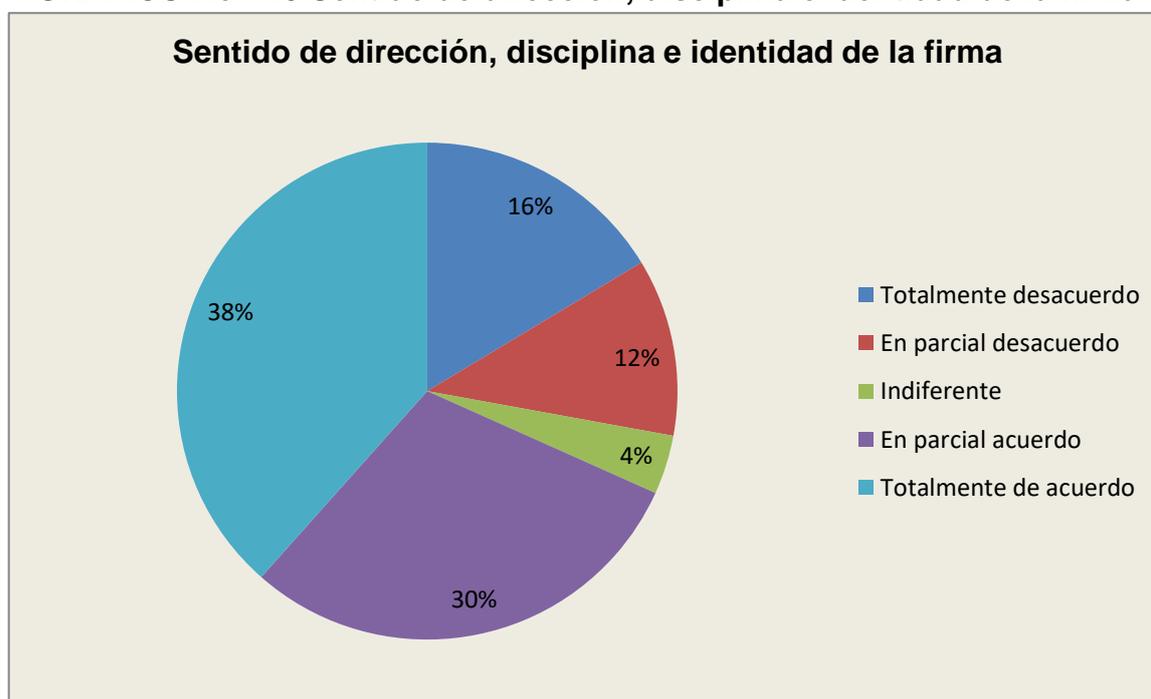
**TABLA No.- 13 Sentido de dirección, disciplina e identidad de la firma**

<b>SENTIDO DE DIRECCIÓN, DISCIPLINA E IDENTIDAD DE LA FIRMA</b>			
	<b>DETALLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>A2</b>	Totalmente desacuerdo	23	17%
	En parcial desacuerdo	17	12%
	Indiferente	6	4%
	En parcial acuerdo	43	31%
	Totalmente de acuerdo	55	40%
	<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas

**Elaborado por:** Autor

**GRÁFICO No.- 13 Sentido de dirección, disciplina e identidad de la firma**



**Fuente:** Encuestas realizadas

**Elaborado por:** Autor

La mayoría de los gerentes encuestados están de acuerdo se desarrolla el sentido de dirección, disciplina e identidad de la empresa, mientras que el menor porcentaje está en parcial desacuerdo.

**G1 ¿En la empresa se identifican alternativas realistas y de orientación efectiva respecto de la sucesión y el desarrollo de los directivos para el futuro?**

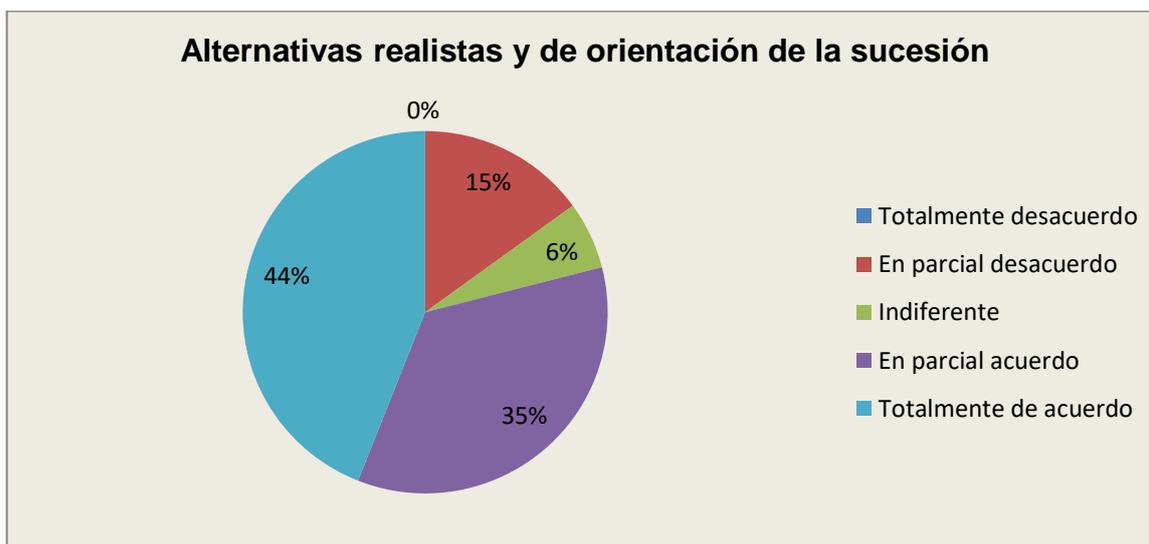
**TABLA No.- 14 Alternativas realistas y de orientación de la sucesión**

<b>ALTERNATIVAS REALISTAS Y DE ORIENTACIÓN DE LA SUCESIÓN</b>			
	<b>DETALLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>G1</b>	Totalmente desacuerdo	0	0%
	En parcial desacuerdo	21	15%
	Indiferente	8	6%
	En parcial acuerdo	48	35%
	Totalmente de acuerdo	61	44%
	<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas

**Elaborado por:** Autor

**GRÁFICO No.- 14 Alternativas realistas y de orientación de la sucesión**



**Fuente:** Encuestas realizadas

**Elaborado por:** Autor

La mayor parte de los gerentes encuestados están totalmente de acuerdo que en la empresa se identifican alternativas realistas y de orientación efectiva respecto de la sucesión y el desarrollo de los directivos para el futuro, mientras que en menor porcentaje considera que están en parcial desacuerdo.

**G2 ¿Considera que la empresa se encuentra en capacidades organizativas para enfrentar los cambios del entorno con el pasar del tiempo?**

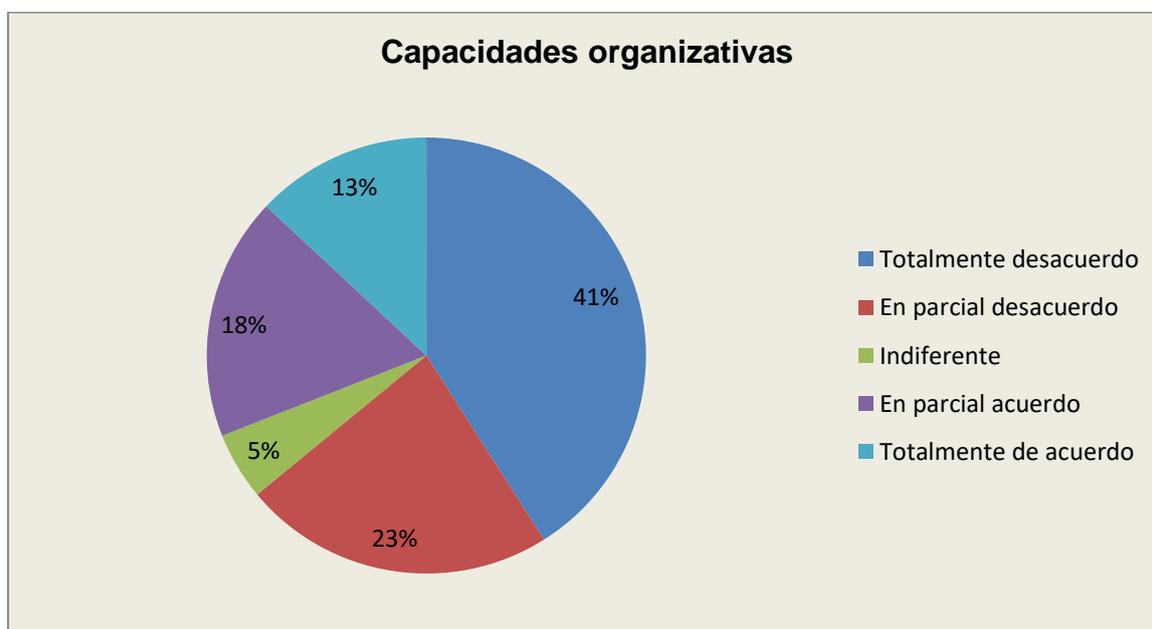
**TABLA No.- 15 Capacidades organizativas**

<b>CAPACIDADES ORGANIZATIVAS</b>			
	<b>DETALLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>G2</b>	Totalmente desacuerdo	57	41%
	En parcial desacuerdo	32	23%
	Indiferente	7	5%
	En parcial acuerdo	25	18%
	Totalmente de acuerdo	18	13%
	<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas

**Elaborado por:** Autor

**GRÁFICO No.- 15 Capacidades organizativas**



**Fuente:** Encuestas realizadas

**Elaborado por:** Autor

La mayor parte de los encuestados están totalmente desacuerdo en que la empresa se encuentra en capacidades organizativas para enfrentar los cambios del entorno con el pasar del tiempo, mientras que el menor porcentaje está totalmente de acuerdo.

L1 ¿En la empresa se logra el cumplimiento de los objetivos planteados en tiempo y forma?

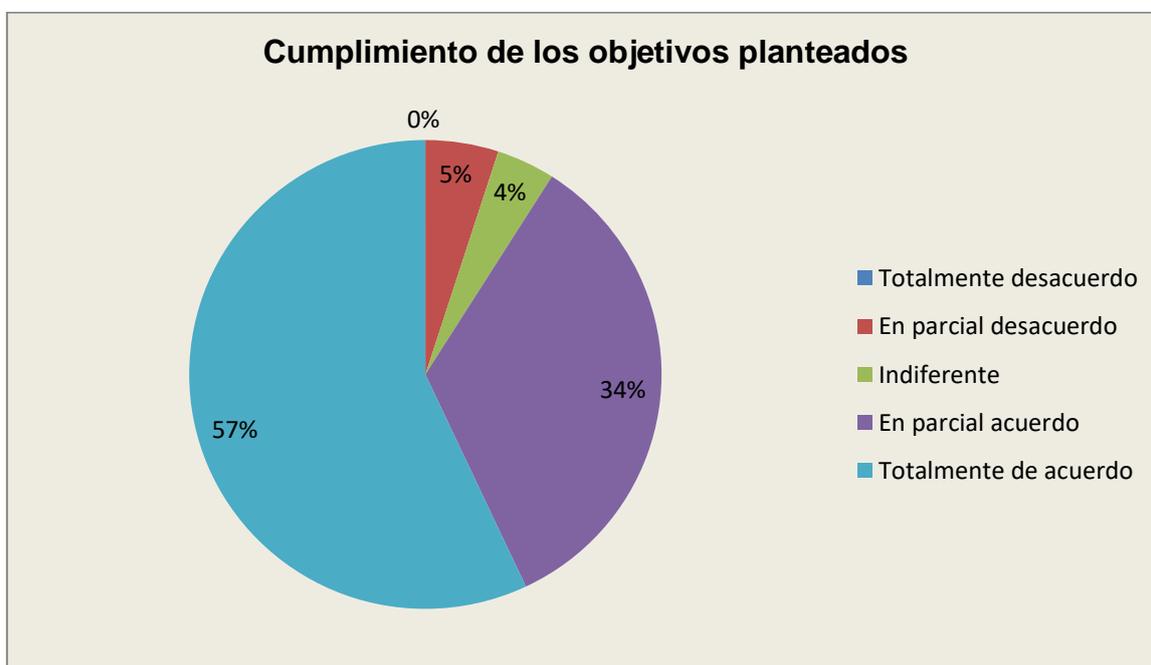
**TABLA No.- 16 Cumplimiento de los objetivos planteados**

<b>CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS PLANTEADOS</b>			
	<b>DETALLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>L1</b>	Totalmente desacuerdo	0	0%
	En parcial desacuerdo	7	5%
	Indiferente	6	4%
	En parcial acuerdo	47	34%
	Totalmente de acuerdo	79	57%
	<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas

**Elaborado por:** Autor

**GRÁFICO No.- 16 Cumplimiento de los objetivos planteados**



**Fuente:** Encuestas realizadas

**Elaborado por:** Autor

La mayor parte de los gerentes encuestados están totalmente de acuerdo que en la empresa se logra el cumplimiento de los objetivos planteados en tiempo y forma, mientras que el menor porcentaje está en parcial desacuerdo.

**L2 ¿En la empresa se supervisa el desarrollo de la carrera de los futuros sucesores por medio de la enseñanza?**

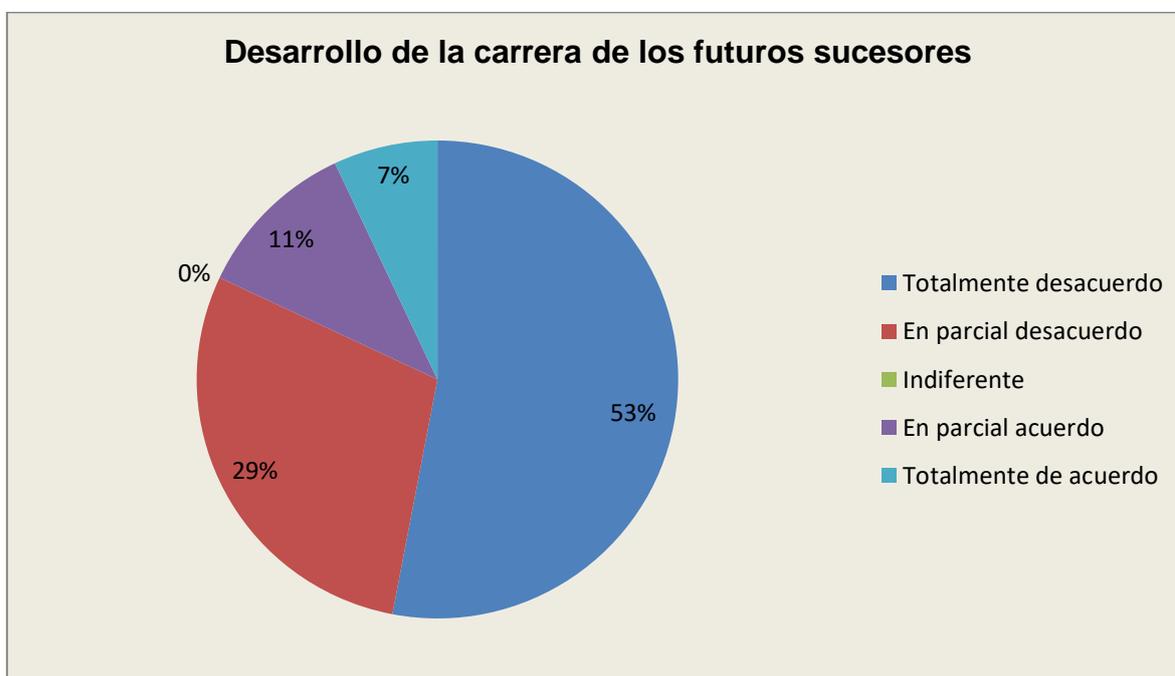
**TABLA No.- 17 Desarrollo de la carrera de los futuros sucesores**

<b>DESARROLLO DE LA CARRERA DE LOS FUTUROS SUCESESORES</b>			
	<b>DETALLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>L2</b>	Totalmente desacuerdo	73	53%
	En parcial desacuerdo	40	29%
	Indiferente	0	0%
	En parcial acuerdo	15	11%
	Totalmente de acuerdo	10	7%
	<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas

**Elaborado por:** Autor

**GRÁFICO No.- 17 Desarrollo de la carrera de los futuros sucesores**



**Fuente:** Encuestas realizadas

**Elaborado por:** Autor

La mayoría de los gerentes encuestados están en desacuerdo que en la empresa se supervisa el desarrollo de la carrera de los futuros sucesores por medio de la enseñanza, mientras que el menor porcentaje está totalmente de acuerdo.

**L3 ¿Por parte del gerente se proporciona al futuro sucesor una visión del negocio que le permita hacer frente a desafíos y alentar el desarrollo psicosocial de las habilidades del sucesor?**

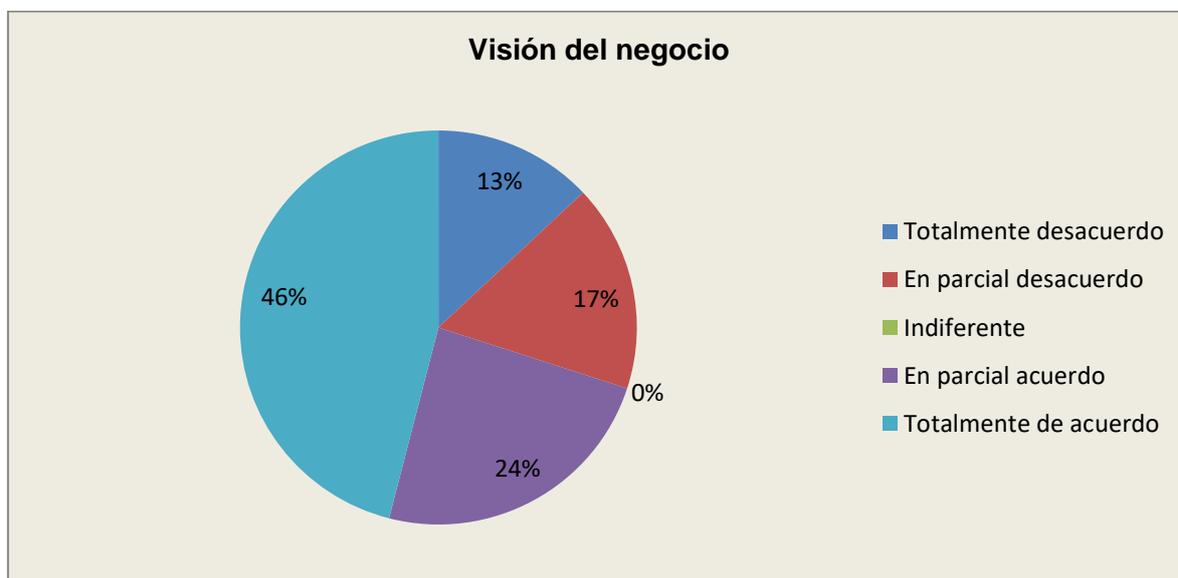
**TABLA No.- 18 Visión del negocio**

<b>VISIÓN DEL NEGOCIO</b>			
	<b>DETALLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>L3</b>	Totalmente desacuerdo	18	13%
	En parcial desacuerdo	23	17%
	Indiferente	0	0%
	En parcial acuerdo	33	24%
	Totalmente de acuerdo	63	46%
	<b>TOTAL</b>		<b>138</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas

**Elaborado por:** Autor

**GRÁFICO No.- 18 Visión del negocio**



**Fuente:** Encuestas realizadas

**Elaborado por:** Autor

La mayor parte de los gerentes encuestados están totalmente de acuerdo que se proporciona al futuro sucesor una visión del negocio que le permita hacer frente a desafíos y alentar el desarrollo psicosocial de las habilidades del sucesor, mientras que el menor porcentaje está totalmente desacuerdo.

**L4 ¿Los futuros sucesores demuestran su compromiso con la organización, y desarrollan su capacidad para gestionar eficazmente la empresa?**

**TABLA No.- 19 Compromiso con la organización**

<b>COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN</b>			
	<b>DETALLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>L4</b>	Totalmente desacuerdo	0	0%
	En parcial desacuerdo	11	8%
	Indiferente	0	0%
	En parcial acuerdo	47	34%
	Totalmente de acuerdo	79	57%
	<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas

**Elaborado por:** Autor

**GRÁFICO No.- 19 Compromiso con la organización**



**Fuente:** Encuestas realizadas

**Elaborado por:** Autor

La mayor parte de los gerentes encuestados están totalmente de acuerdo que los futuros sucesores demuestran su compromiso con la organización, y desarrollan su capacidad para gestionar eficazmente la empresa, mientras que el menor porcentaje está en parcial desacuerdo.

**M1 ¿Considera importante la aplicación de un modelo de proceso de sucesión familiar para fortalecer las posibilidades de éxito de las empresas familiares?**

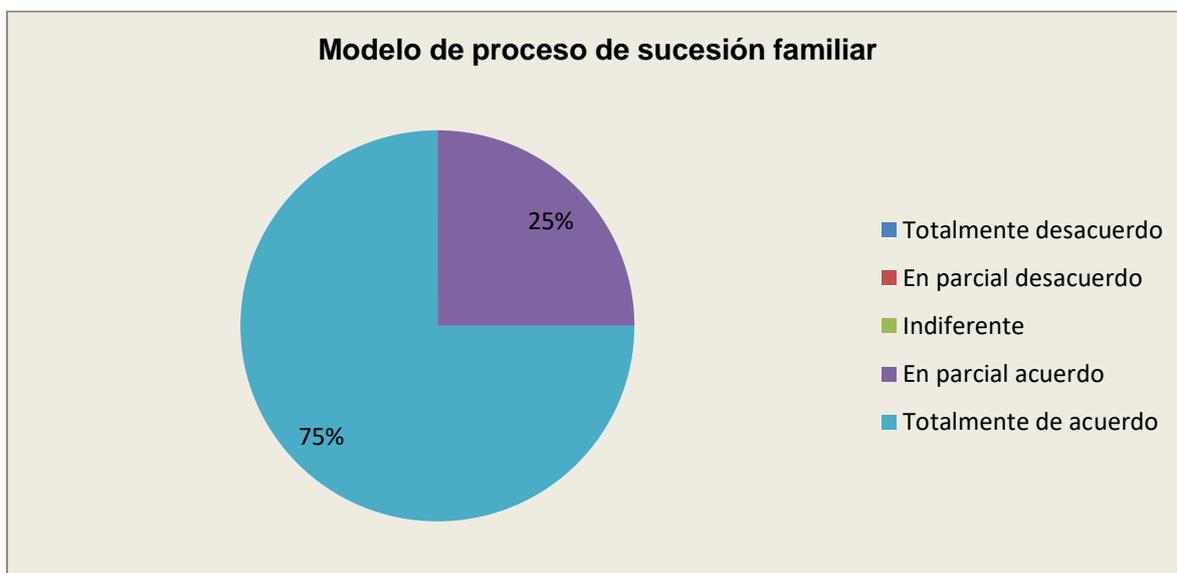
**TABLA No.- 20 Modelo de proceso de sucesión familiar**

<b>MODELO DE PROCESO DE SUCESIÓN FAMILIAR</b>			
	<b>DETALLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>M1</b>	Totalmente desacuerdo	0	0%
	En parcial desacuerdo	0	0%
	Indiferente	0	0%
	En parcial acuerdo	35	25%
	Totalmente de acuerdo	103	75%
	<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas

**Elaborado por:** Autor

**GRÁFICO No.- 20 Modelo de proceso de sucesión familiar**



**Fuente:** Encuestas realizadas

**Elaborado por:** Autor

La mayor parte de los gerentes encuestados están totalmente de acuerdo que es importante la aplicación de un modelo de proceso de sucesión familiar para fortalecer las posibilidades de éxito de las empresas familiares, mientras que un mínimo porcentaje está en parcial acuerdo.

### 2.3.1 Análisis de resultados de las encuestas

**TABLA No.- 21 Análisis de resultados de las encuestas**

Factor	Código	Nivel de gestión
Estrategias sostenibles	U1	9%
Interés en crear nuevas opciones del producto	U2	59%
Estilo de administración	U3	38%
Desarrollo organizacional	U4	47%
Traspaso, y declaraciones de la filosofía empresarial	P1	47%
Políticas de empleo para familiares	P2	59%
Funciones del titular y el futuro sucesor	P3	8%
Plan de sucesión	P4	7%
Acciones estratégicas a largo plazo	P5	53%
Relación entre los miembros de las empresas	C1	57%
Comunicación organizacional	C2	45%
Ventajas competitivas del sector	A1	47%
Sentido de dirección, disciplina e identidad de la firma	A2	40%
Alternativas realistas y de orientación de la sucesión	G1	44%
Capacidades organizativas	G2	13%
Cumplimiento de los objetivos planteados	L1	57%
Desarrollo de la carrera de los futuros sucesores	L2	7%
Visión del negocio	L3	46%
Compromiso con la organización	L4	57%
<b>Efectividad Administrativa</b>		<b>39%</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas

**Elaborada por:** Autor

En las empresas familiares del cantón Santa Elena existe una efectividad administrativa del 39% en base a los 19 factores evaluados, valor que se obtuvo mediante el promedio del nivel de gestión de cada factor, cuyo porcentaje fue establecido en relación al valor de frecuencia asignado para la opción totalmente de acuerdo que se relaciona con el cumplimiento de cada factor analizado. Por lo tanto se determina que emplean acciones estratégicas a largo plazo (P5;53%), sin embargo, no emplean estrategias sostenibles (U1;9%), además no están definidas adecuadamente las funciones del titular y el futuro sucesor (P3;8%); sin embargo el desarrollo de la carrera de los futuros sucesores no es óptimo (L2;7%), ni existen acciones para fortalecer las capacidades organizativas de los posibles sucesores (G2;7%), por lo tanto no existe un plan de sucesión adecuado (P4;7%), factores que evidencian la importancia de implementar un modelo de gestión para la sucesión (M1;75%) con el fin de fortalecer la perdurabilidad empresarial.

## 2.4 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

La prueba de Chi-cuadrado, permite determinar si existe una relación entre dos variables categóricas. Esta prueba indica si existe o no una relación entre las variables. Por lo tanto, es importante realizar la comprobación de las hipótesis determinadas en la presente investigación.

### 2.4.1 Comprobación de hipótesis general

#### FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS:

**Ho:** Hipótesis nula.

**H1:** Hipótesis alterna.

**Ho:** La aplicación de un modelo de proceso de sucesión familiar no fortalecerá las posibilidades de éxito de las empresas familiares del cantón Santa Elena.

**H1:** La aplicación de un modelo de proceso de sucesión familiar sí fortalecerá las posibilidades de éxito de las empresas familiares del cantón Santa Elena.

**TABLA No.- 22 Frecuencia observada y esperada hipótesis general**

			M1 ¿Considera importante la aplicación de un modelo de proceso de sucesión familiar para fortalecer las posibilidades de éxito de las empresas familiares?		Total
			En parcial acuerdo	Totalmente de acuerdo	
U1 ¿En la empresa se implementan estrategias sostenibles que permitan fortalecer los factores de éxito en el proceso de sucesión?	Totalmente desacuerdo	Recuento	4	18	26
		Recuento esperado	8	24	32
	En parcial desacuerdo	Recuento	6	49	51
		Recuento esperado	31	18	49
	En parcial acuerdo	Recuento	14	34	48
		Recuento esperado	18	19	37
Totalmente de acuerdo	Recuento	11	2	13	
	Recuento esperado	10	10	20	
Total	Recuento	35	103	138	
	Recuento esperado	67	71	138	

Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: Autor

**TABLA No.- 23 Prueba de chi-cuadrado hipótesis general**

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	1,795 <sup>a</sup>	3	,831
Razón de verosimilitud	1,321	3	,790
Asociación lineal por lineal	,000	1	,954
N de casos válidos	138		

a. 4 casillas (50,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,35.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

**Fuente:** Encuestas realizadas  
**Elaborado por:** Autor

### **Decisión:**

Debido que el estadístico asociado a Chi cuadrado da 0,831, es decir, mayor a 0,05 se acepta la hipótesis alterna, por lo tanto, la aplicación de un modelo de proceso de sucesión familiar sí fortalecerá las posibilidades de éxito de las empresas familiares del cantón Santa Elena.

### **2.4.2 Comprobación de hipótesis particulares**

#### **Hipótesis particular 1.**

**Ho:** La aplicación de un modelo de proceso de sucesión familiar no fortalecerá los estilos de administración.

**H1:** La aplicación de un modelo de proceso de sucesión familiar sí fortalecerá los estilos de administración.

**TABLA No.- 24 Frecuencia observada y esperada hipótesis particular 1**

			M1 ¿Considera importante la aplicación de un modelo de proceso de sucesión familiar para fortalecer las posibilidades de éxito de las empresas familiares?		Total
			En parcial acuerdo	Totalmente de acuerdo	
U3 ¿En la empresa el estilo de administración permite el cumplimiento eficiente de los objetivos organizacional de la empresa?	Totalmente desacuerdo	Recuento	0	4	4
		Recuento esperado	2	10	12
	En parcial desacuerdo	Recuento	0	4	4
		Recuento esperado	2	10	12
	Indiferente	Recuento	4	8	12
		Recuento esperado	8	12	20
	En parcial acuerdo	Recuento	13	52	65
		Recuento esperado	18	35	53
Totalmente de acuerdo	Recuento	18	35	53	
	Recuento esperado	17	24	41	
Total		Recuento	35	103	138
		Recuento esperado	47	91	138

Fuente: Encuestas realizadas  
Elaborado por: Autor

**TABLA No.- 25 Prueba de chi-cuadrado hipótesis alterna 1**

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)	Significación exacta (2 caras)	Significación exacta (1 cara)
Chi-cuadrado de Pearson	,172 <sup>a</sup>	1	,991		
Corrección de continuidad <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Razón de verosimilitud	,124	1	,754		
Prueba exacta de Fisher				1,000	,796
Asociación lineal por lineal	,134	1	,763		
N de casos válidos	138				

a. 1 casillas (25,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1,36.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Fuente: Encuestas realizadas  
Elaborado por: Autor

**Decisión:** Debido que el estadístico asociado a Chi cuadrado da 0,991; es decir, mayor a 0,05 se acepta la hipótesis alterna, por lo tanto, la aplicación de un modelo de proceso de sucesión familiar sí fortalecerá los estilos de administración.

## Hipótesis particular 2

**Ho:** La aplicación de un modelo de proceso de sucesión familiar no fortalecerá el desarrollo organizacional.

**H1:** La aplicación de un modelo de proceso de sucesión familiar sí fortalecerá el desarrollo organizacional.

**TABLA No.- 26 Frecuencia observada y esperada hipótesis particular 2**

			M1 ¿Considera importante la aplicación de un modelo de proceso de sucesión familiar para fortalecer las posibilidades de éxito de las empresas familiares?		Total
			En parcial acuerdo	Totalmente de acuerdo	
U4 ¿En la empresa se implementan acciones estratégicas que permitan fortalecer el desarrollo organizacional?	Totalmente desacuerdo	Recuento	0	0	0
		Recuento esperado	1	7	8
	En parcial desacuerdo	Recuento	1	3	4
		Recuento esperado	3	9	12
	Indiferente	Recuento	12	18	30
		Recuento esperado	18	15	33
En parcial acuerdo	Recuento	8	31	39	
	Recuento esperado	15	23	38	
Totalmente de acuerdo	Recuento	14	51	65	
	Recuento esperado	20	27	47	
Total	Recuento	35	103	138	
	Recuento esperado	57	81	138	

Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: Autor

**TABLA No.- 27 Prueba de chi-cuadrado hipótesis alterna 2**

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	5,519 <sup>a</sup>	3	,302
Razón de verosimilitud	9,235	3	,076
Asociación lineal por lineal	,711	1	,210
N de casos válidos	138		

a. 3 casillas (37,5%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,48.

Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: Autor

**Decisión:** Debido que el estadístico asociado a Chi cuadrado da 0,302; es decir, mayor a 0,05 se acepta la hipótesis alterna, por lo tanto, la aplicación de un modelo de proceso de sucesión familiar sí fortalecerá el desarrollo organizacional.

### Hipótesis particular 3

**Ho:** La aplicación de un modelo de proceso de sucesión familiar no fortalecerá el crecimiento organizacional.

**H1:** La aplicación de un modelo de proceso de sucesión familiar sí fortalecerá el crecimiento organizacional.

**TABLA No.- 28 Frecuencia observada y esperada hipótesis particular 3**

			M1 ¿Considera importante la aplicación de un modelo de proceso de sucesión familiar para fortalecer las posibilidades de éxito de las empresas familiares?		Total
			En parcial acuerdo	Totalmente de acuerdo	
P5 ¿Considera que en la empresa existen acciones a largo plazo que fortalecen el crecimiento organizacional?	Totalmente desacuerdo	Recuento	2	6	8
		Recuento esperado	3	14	17
	En parcial desacuerdo	Recuento	1	3	4
		Recuento esperado	4	8	12
	Indiferente	Recuento	10	12	22
		Recuento esperado	8	10	18
	En parcial acuerdo	Recuento	14	16	30
		Recuento esperado	15	12	27
Totalmente de acuerdo	Recuento	35	38	73	
	Recuento esperado	32	32	64	
Total	Recuento	35	103	138	
	Recuento esperado	62	76	138	

Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: Autor

**TABLA No.- 29 Prueba de chi-cuadrado hipótesis alterna 3**

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	2,19 <sup>a</sup>	3	,739
Razón de verosimilitud	4,697	3	,296
Asociación lineal por lineal	,136	1	,260
N de casos válidos	138		

a. 4 casillas (50,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,24.

Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: Autor

**Decisión:** Debido que el estadístico asociado a Chi cuadrado da 0,739; es decir, mayor a 0,05 se acepta la hipótesis alterna, por lo tanto, la aplicación de un modelo de proceso de sucesión familiar sí fortalecerá el crecimiento organizacional.

## Hipótesis particular 4

**Ho:** La aplicación de un modelo de proceso de sucesión familiar no fortalecerá el comportamiento organizacional.

**H1:** La aplicación de un modelo de proceso de sucesión familiar sí fortalecerá el comportamiento organizacional.

**TABLA No.- 30 Frecuencia observada y esperada hipótesis particular 4**

			M1 ¿Considera importante la aplicación de un modelo de proceso de sucesión familiar para fortalecer las posibilidades de éxito de las empresas familiares?		Total
			En parcial acuerdo	Totalmente de acuerdo	
U2 ¿Considera que en la empresa existen lineamientos dentro del grupo que permite mantener un adecuado comportamiento organizacional?	Totalmente desacuerdo	Recuento	1	7	8
		Recuento esperado	12	5	17
	En parcial desacuerdo	Recuento	1	3	4
		Recuento esperado	9	3	12
	Indiferente	Recuento	2	16	18
		Recuento esperado	1	12	13
	En parcial acuerdo	Recuento	8	18	26
		Recuento esperado	9	15	24
Totalmente de acuerdo	Recuento	23	59	82	
	Recuento esperado	16	56	72	
Total	Recuento	35	103	138	
	Recuento esperado	47	91	138	

Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: Autor

**TABLA No.- 31 Prueba de chi-cuadrado hipótesis alterna 4**

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	1,231 <sup>a</sup>	3	,396
Razón de verosimilitud	4,637	3	,202
Asociación lineal por lineal	,186	1	,368
N de casos válidos	138		

a. 4 casillas (50,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,24.

Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: Autor

**Decisión:** Debido que el estadístico asociado a Chi cuadrado da 0,396; es decir, mayor a 0,05 se acepta la hipótesis alterna, por lo tanto, la aplicación de un modelo de proceso de sucesión familiar sí fortalecerá el comportamiento organizacional.

## **CAPÍTULO III**

### **DISEÑO DE UN MODELO DE PROCESO DE SUCESIÓN PARA LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL CANTÓN SANTA ELENA**

#### **3.1 PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

De la toma de decisiones, depende en gran medida el crecimiento y desarrollo de las empresas, por lo que es importante plantear un proceso organizado que defina los pasos que deben seguirse, y que éstos a su vez, garanticen el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos en cualquier negocio. Parte fundamental de estos planes es el proceso de sucesión, especialmente cuando se trata de empresas familiares. Este proceso, cobra gran relevancia, porque además de garantizarse el futuro del negocio, también deben tenerse en cuenta las relaciones de la familia.

El plan de sucesión debe buscar la permanencia, la continuidad de la empresa a través del tiempo, el crecimiento y la marcha del negocio sin afectar los demás factores que se ven inmersos en una empresa familiar, tanto como es la propiedad, la empresa y la familia.

La empresa familiar debe darle importancia al proceso de definir hacia dónde quiere llegar a través del tiempo y esto se hace mediante la elaboración de estrategias que servirán para alcanzar los objetivos, tanto a corto como a largo plazo. El análisis y la selección de las estrategias a utilizarse, implica la toma de decisiones y es una herramienta útil para brindar múltiples beneficios a la empresa familiar, especialmente en los procesos de sucesión, para la continuidad del negocio.

El modelo pretende fortalecer el proceso de sucesión de las empresas familiares del cantón Santa Elena; busca identificar e implementar componentes claves que permitan alcanzar a perdurabilidad empresarial. Si se establecen estrategias sostenibles la empresa podría alcanzar la sustentabilidad y sostenibilidad en futuras generaciones.

### **3.2 Necesidades del modelo**

Es importante hacer un análisis de las necesidades y la planificación de la formación, incluyendo tanto a los directivos familiares como a los que no lo sean, sin dejar de lado la profesionalización del negocio cuando la empresa alcanza un tamaño considerable. El proceso de sucesión deberá pasar por tres fases:

1. La formación adecuada de los sucesores.
2. La identificación y capacitación de directivos no familiares.
3. El manejo adecuado de la superposición de los sistemas empresa y familia.

El proceso de sucesión requiere prudencia para ver la realidad tal cual es, veracidad para no engañarse ni engañar, y valentía para acometer las acciones necesarias, aunque tengan consecuencias posiblemente dolorosas. Realmente uno de los principales problemas del predecesor es nombrar el sucesor entre sus hijos. Al deseo de ser justo le acompaña la necesidad de ser objetivo. Antes de la incorporación de los sucesores, es necesario promover la transmisión de valores empresariales y de los valores de la familia. La educación y preparación de la siguiente generación debe realizarse desde su nacimiento. Los padres y familiares deben promover en ellos el desarrollo de los valores y actitudes más adecuados para dirigir una organización como una predisposición positiva hacia la empresa.

Cuando se espera que los familiares se incorporen a la empresa, es necesario tener previamente un intercambio de impresiones con cada hijo para clarificar tanto sus expectativas de desarrollo personal y profesional dentro de la empresa, como para ayudarlo a tomar aquellas decisiones que puedan hacer compatible su futura incorporación a la empresa familiar. Hay una serie de factores críticos que favorecerán el proceso de incorporación del nuevo sucesor en las empresas familiares del cantón Santa Elena:

- Una buena relación previa con el líder.
- La existencia de un acuerdo de familia o protocolo que regule las condiciones de entrada y los temas de recursos humanos.
- La existencia de un plan de carrera al incorporarse a la empresa.

Para alcanzar los retos las empresas familiares del cantón Santa Elena deben ser capaces de explotar adecuadamente sus factores de éxito, por ende es importante que se implementen los siguientes factores claves:

- Planificación a largo plazo
- Agilidad y flexibilidad
- Estabilidad y responsabilidad Social
- Alta Calidad de productos y servicios
- Políticas de Recursos Humanos que generen un adecuado ambiente empresarial.
- Tradición y continuidad
- Innovación y emprendimiento

Las condiciones que se deberán fortalecer para preservar el carácter familiar de las empresas familiares del cantón Santa Elena son:

- Planificar la sucesión.
- Evitar los problemas financieros,
- Garantizar la competencia.

### **3.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

#### **3.3.1 Objetivo general**

Desarrollar modelo de gestión para el proceso de cambio generacional en las empresas familiares del cantón Santa Elena.

#### **3.3.2. Objetivos específicos**

- Fomentar el uso de un protocolo para intercambio generacional aplicable para las empresas familiares del cantón Santa Elena.
- Diagnosticar el ámbito organizacional dentro de las empresas familiares del cantón Santa Elena.
- Plantear las políticas de sucesión generacional dentro del protocolo para las empresas familiares del cantón Santa Elena.

### 3.4 DESCRIPCIÓN DEL MODELO

El modelo de gestión para el proceso de sucesión familiar (MPSF 2017) busca fortalecer la perdurabilidad de las empresas familiares del cantón Santa Elena, muestra elementos claves y fundamentales, los cuales se detallan a continuación en el siguiente gráfico.

**GRÁFICO No.- 21 Modelo de proceso de sucesión familiar (MPSF – 2017)**



Elaborado por: Autor

A continuación, se hace la explicación a los seis principios del modelo de gestión para el proceso de sucesión familiar (MPSF 2017):

**1.- Unidad y compromiso empresarial:** Consiste en el grado en que un empleado se identifica con la empresa familiar y las metas organizacionales; además se refiere a la creencia en las metas y valores de la organización aceptándolas, y teniendo voluntad de ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización y, en definitiva, desear seguir siendo miembro de la misma. Es necesario que se desarrollen las siguientes actividades como parte de este principio:

- Determinar un plan de su sucesión para los puestos directivos.
- Definir los lineamientos de comportamiento organizacional
- Establecer un estilo de administración sólido.
- Establecer estrategias que fortalezcan el desarrollo organizacional.

**2.- Planificación temprana de la sucesión:** La planificación de la sucesión es importante, debido que para poder fortalecer la perdurabilidad empresarial deben definirse patrones a seguir en las próximas generaciones que asuman el control de la empresa. Por lo tanto, es necesario que se ejecuten las siguientes acciones:

- Traspaso, y declaraciones de la filosofía empresarial.
- Definir políticas de empleo para familiares.
- Determinar acciones estratégicas a largo plazo
- Definir órganos de gobierno y equipos de trabajo
- Diseñar un plan de desarrollo personal del sucesor.
- Diseñar un protocolo de sucesión.
- Definir un consejo familiar y una asamblea familiar.

**3.- Comunicación organizacional:** La comunicación dentro de una empresa familiar que esté en proceso de sucesión es de vital importancia, por lo tanto, debe ser efectiva, debido que adquiere un carácter jerárquico basado en órdenes y mandatos, aceptación de políticas.

La comunicación organizacional efectiva permitirá a una empresa que esté en el proceso de cambio generacional alcanzar los objetivos esperados y proyectar una buena imagen empresarial al público externo. Es necesario que se realicen las siguientes acciones:

- Crear una relación sólida entre los miembros de las empresas.
- Generar un adecuado clima organizacional.
- Fomentar una comunicación oportuna, y eficaz.

**4.- Adecuada elección y formación del sucesor basada en la confianza:** la elección del futuro sucesor es una de las decisiones más importantes que deberá tomar el fundador de la empresa, debido a la situación actual de los mercados, al incremento de la competitividad y a los avances tecnológicos. Por lo tanto, la preparación profesional del futuro sucesor exige adquirir un cúmulo de conocimientos tanto teóricos como experimentales que le ayuden a hacer frente a los posibles conflictos que la empresa pueda presentar. Es necesario que se realicen las siguientes acciones:

- Determinar las ventajas competitivas del sector.
- Generar sentido de dirección, disciplina e identidad de la firma.
- Fomentar el conocimiento del negocio en los posibles sucesores.
- Capacitar a los posibles sucesores.

La formación del sucesor de la empresa deberá ser mediante la educación formal, con el fin de que adquiera experiencia en empresas diferentes a la futura empresa familiar e incluso que amplíe conocimientos sobre los mercados nacionales e internacionales. El sucesor deberá incorporarse a la empresa con una mayor formación y experiencia, lo que le otorgará una serie de ventajas al trabajar en otras compañías, le brindará una mayor seguridad en sí mismo para realizar las tareas en la empresa y adquirirá más consciencia de no tener por qué depender del propio negocio familiar; tendrá el prestigio dentro de la firma por haber trabajado en otras compañías, así como respeto profesional, y no por ser el hijo del propietario, de manera que no se relacione la capacidad de dirigir con los lazos afectivos.

**5.- Gestión del capital humano:** Debido que las nuevas generaciones tienen una visión más lateral de la progresión de carrera, no persiguen un desarrollo puramente lineal, por lo tanto, es importante que en las empresas familiares que están en proceso de cambio generacional gestionen el capital humano de forma adecuada, con el fin de alcanzar la perdurabilidad empresarial.

Deberán establecerse planes de desarrollo de carrera con el fin de facilitar la movilidad del talento, las rotaciones, los cambios de trabajo laterales y las oportunidades abiertas de carrera. Los itinerarios profesionales deben progresar en todas las direcciones: vertical, horizontal y lateral, de esta manera existirá una gestión adecuada del talento humano.

Es importante que se realicen las siguientes acciones:

- Determinar alternativas realistas y de orientación de la sucesión
- Definir los planes de desarrollo de los directivos para el futuro.
- Fomentar capacidades organizativas en personal de la empresa.

#### **6.- Liderazgo organizacional:**

Es importante saber gestionar por parte de la familia propietaria esta evolución en el modelo de liderazgo, debido que el ADN no garantiza que se tengan estas características, y entonces debe construirse una forma de liderazgo más corporativo, y menos personalista, por lo tanto, debe fomentarse habilidades de liderazgo en los posibles sucesores.

Deben ejecutarse las siguientes actividades:

- Dar cumplimiento de los objetivos planteados en tiempo y forma.
- Fomentar la visión del negocio.
- Generar compromiso del personal con la organización.
- Fomentar el liderazgo habilidades y capacitación.
- Generar competencias gerenciales del sucesor.

### 3.5 ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS

Las estrategias determinadas en la propuesta permitirán a las empresas familiares del cantón Santa Elena fortalecer su proceso de sucesión con el fin de alcanzar una mejora la perdurabilidad empresarial. La siguiente matriz presenta las estrategias a implementar.

**MATRIZ No.- 9 Establecimiento de estrategias**

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACCIONES ESTRATÉGICAS.</b>
Evaluar los procesos de transición de las empresas familiares, mediante la creación de objetivos, metas, estrategias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear misión y visión familiar.</li> <li>- Evaluar el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales.</li> <li>- Generar comunicación oportuna, y eficaz que permita fortalecer el clima organizacional.</li> </ul>
Implementar el proceso mediante la creación de un protocolo familiar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar un diagnóstico de la empresa.</li> <li>- Evaluar la filosofía empresarial.</li> <li>- Elaborar un protocolo familiar.</li> </ul>
Elegir al sucesor, mediante la evaluación de competencias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seleccionar los sucesores.</li> <li>- Establecer las competencias necesarias para el puesto.</li> <li>- Evaluar aspectos como: conocimiento, preparación, actitud, y desempeño.</li> <li>- Capacitación de los posibles sucesores con el fin de fortalecer sus competencias.</li> <li>- Profesionalización de los posibles sucesores.</li> <li>- Desarrollar liderazgo y habilidades.</li> <li>- Realizar un plan de desarrollo personal del sucesor.</li> <li>- Elaborar plan de sucesión empresarial.</li> </ul>
Creación de un consejo familiar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear órganos de gobierno y equipos de trabajo.</li> <li>- Definir claramente los roles del consejo familiar.</li> <li>- Identificar derechos y responsabilidades de los distintos miembros de la familia propietaria.</li> </ul>
Creación de asamblea familiar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elegir a los miembros de la Asamblea Familiar buscando el máximo consenso posible y la representación de los diferentes grupos de accionistas.</li> <li>- Definir tareas específicas y roles para los miembros de la Asamblea Familiar.</li> </ul>
Elaborar un plan de retiro para el fundador.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar el rol del fundador o director que dejará de liderar la empresa.</li> <li>- Establecer incentivos que permitan generar estímulos positivos en el fundador de la empresa al momento de realizar su retiro.</li> <li>- Preparar plan de jubilación.</li> </ul>

**Elaborado por:** autor

### **3.5.1 Evaluar los procesos de transición de las empresas familiares, mediante la creación de objetivos, metas, estrategias**

Es necesario establecer objetivos para el éxito de la empresa, generando patrones a seguir que servirán como fuente de motivación para todos los miembros de la empresa familiar, además de esto el sucesor deberá poseer cualidades que le permitan llevar a cabo estos objetivos.

En las empresas con gobierno corporativo, la estrategia deberá ser diseñada por la Junta Directiva con asesoría de miembros externos y la participación del director ejecutivo o Gerente General. La ejecución y desarrollo de la estrategia empresarial es tarea del Gerente, con la participación del nivel ejecutivo (operaciones, marketing, ventas mayoristas, administración, tecnología) y el apoyo del nivel operativo (manufactura, ventas minoristas, puntos de venta, atención post venta) de la organización familiar. Es importante que se apliquen los siguientes pasos al evaluar el proceso de transición de las empresas familiares:

1. -Crear misión y visión familiar.
- 2.- Evaluar el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales.
- 3.- Generar comunicación oportuna, y eficaz que permita fortalecer el clima organizacional.

### **3.5.2 Implementar el proceso mediante la creación de un protocolo familiar**

Establecer un protocolo familiar en las empresas familiares del cantón Santa Elena ayudará a profesionalizar los procesos de dirección estratégica, permitiendo así promover la unidad y armonía de sus miembros, y a conversar en la familia los valores que hacen fuerte a la empresa familiar. El protocolo familiar deberá contener las normas que clarifican la interacción de la familia con la empresa, el documento deberá ser escrito y firmado por los miembros de la familia que surgirá del consenso entre los familiares que son propietarios de la empresa y así como de los miembros de la siguiente generación que se incorporarán en el futuro de la empresa o a su propiedad. Para ello se ha diseñado un protocolo familiar, con el fin de asegurar la continuidad de la empresa de manera eficaz. **(VER ANEXO No.- 6)**

Es importante que se apliquen las siguientes acciones al Implementar el proceso mediante la creación de un protocolo familiar:

- 1.- Realizar un diagnóstico de la empresa.
- 2.- Evaluar la filosofía empresarial.
- 3.- Elaborar un Protocolo familiar.

### **3.5.3 Elegir al sucesor, mediante la evaluación de competencias**

Es fundamental que en las empresas familiares del cantón Santa Elena se elija al sucesor mediante un proceso de evaluación de competencias, con el fin de fortalecer la perdurabilidad empresarial, debido que la educación que reciba la persona que se quedará a cargo de la compañía debe estar enfocada principalmente a que comprenda el negocio y que adquiera los puntos críticos y cualidades de la dirección de esta.

Por lo que es recomendable que los posibles sucesores del fundador se involucren en la empresa familiar para que así conozcan el manejo de la empresa. Es importante que se apliquen los siguientes pasos al elegir al sucesor:

- 1.- Seleccionar los sucesores.
- 2.- Establecer las competencias necesarias para el puesto.
- 3.- Evaluar aspectos como: conocimiento, preparación, actitud, y desempeño.
- 4.- Capacitación de los posibles sucesores con el fin de fortalecer sus competencias.
- 5.- Profesionalización de los posibles sucesores.
- 6.- Desarrollar liderazgo y habilidades.
- 7.- Realizar un plan de desarrollo personal del sucesor.
- 8.- Elaborar plan de sucesión empresarial.

En el plan de sucesión deberán utilizarse las siguientes herramientas de recursos humanos:

- **Assessment center:** técnica de selección que permite evaluar a los candidatos en diferentes situaciones individuales o de grupo, simuladas o reales. El objetivo es conocer los potenciales, valores y comportamientos de los candidatos.
- **Feedback 360°:** herramienta de desarrollo de los recursos humanos basada en la evaluación de las personas por parte de múltiples fuentes, es decir, por todas las personas que tienen una relación laboral.
- **Gestión por competencias:** modelo de gestión integral de los recursos humanos que parte de la identificación y el desarrollo de aquellas competencias profesionales fundamentales para el desarrollo de un puesto de trabajo.
- **Auditoría de sucesión:** puede ser encargada a un proveedor o consultor externo. Además, es importante la capacitación de los posibles sucesores de las empresas familiares del cantón Santa Elena la cual puede realizarse a través de:
- **Planes de carrera:** estos tienen que ir alineados con los planes de sucesión.
- **Planes de formación:** proceso mediante el cual las personas de una organización adquieren habilidades y ajustan sus actitudes y capacidades a los cambios que se producen en su entorno operativo, vinculados al cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- **Equipos de alto rendimiento:** grupo de personas con unos roles específicos que cooperan juntos, con gran compromiso e identificación, en la consecución de un objetivo común para cuya consecución cuentan con los recursos y la autonomía suficientes.
- **Training in the job:** programa interno de formación que se desarrolla en el propio puesto de trabajo.
- **Coaching:** es un proceso formativo que persigue optimizar el rendimiento de una persona en su puesto de trabajo mediante la figura de un superior (coach) que acompaña y orienta.

- **Mentoring:** proceso de desarrollo de talento en el cual una persona con experiencia aconseja, guía y ayuda en el desarrollo personal y profesional a medio plazo de una persona de elevado potencial en una relación de mutua confianza.

### **3.5.4 Creación de un consejo familiar**

Implementar un consejo de familia en las empresas del cantón Santa Elena que estén en proceso de cambio generacional permitirá conectar permanentemente a los familiares con el negocio, compartiendo las noticias relevantes de la familia y el negocio, mejorando la comunicación, organizando cómo tratar temas sensibles y estableciendo el marco para que se desarrollen, de una forma adecuada, las expectativas de las siguientes generaciones.

Es necesario realizar las siguientes acciones como parte de la estrategia:

- 1.- Crear órganos de gobierno y equipos de trabajo.
- 2.- Definir claramente los roles del consejo familiar.
- 3.- Identificar derechos y responsabilidades de los distintos miembros de la familia propietaria.

### **3.5.5 Creación de asamblea familiar**

Determinar una asamblea familiar en las empresas del cantón Santa Elena que estén en proceso de cambio generacional facilitará reunir a los miembros de la familia para que aborden las cuestiones que sean de interés común para la familia. Debido que, por regla general, en su forma más sencilla, las asambleas familiares se celebran una o dos veces al año y ponen a la familia al tanto de las cuestiones que le interesen, sin circunscribirse exclusivamente a su función de propietaria.

La asamblea permitirá a todos los miembros de la familia mantenerse informados sobre temas de la empresa y les da la oportunidad de hacer oír sus opiniones sobre el desarrollo de la empresa y otros temas de la familia. Las asambleas

familiares ayudan a evitar conflictos potenciales que podrían surgir entre miembros de la familia debido a un acceso desigual a la información y a otros recursos. La Asamblea Familiar tendrá como misión fomentar la unión, el compromiso y la concordia entre los miembros de la familia mediante un encuentro formal, que, como mínimo, tendrá carácter anual, y que ha de servir como foro de comunicación entre la familia y la empresa.

Es necesario realizar las siguientes acciones como parte de la estrategia:

1.- Elegir a los miembros de la Asamblea Familiar buscando el máximo consenso posible y la representación de los diferentes grupos de accionistas.

2.- Definir tareas específicas y roles para los miembros de la Asamblea Familiar.

### **3.5.6 Elaborar un plan de retiro del fundador**

Se debe de manejar el retiro de algún directivo o ejecutivo mediante un proceso paulatino que permita una transición apacible, es decir, que el retirado tenga la oportunidad de preparar su salida, para que no se vean afectadas las relaciones familiares ni los objetivos de la empresa. Incluso pueda evaluarse la opción de que el fundador siga siendo parte de la empresa, como un asesor que pueda dar su punto de vista y no se sienta que su retiro es impuesto.

Las empresas familiares del cantón Santa Elena que esten en proceso de cambio de generacional deben establecer un plan para sucesión familiar de manera adecuada, basado en las necesidades de la empresa, condiciones del entorno, filosofía empresarial, talento humano, y proyecciones empresariales en el mercado.

La sucesión tendrá más probabilidades de éxito cuando la generación que suelta las riendas ha preparado el camino para la próxima generación y ha planeado una salida gradual. La preparación del camino para la próxima generación es un trabajo importante, que debe iniciarse varios años antes de entregar las riendas del poder.

Es necesario realizar las siguientes acciones como parte de la estrategia:

- 1.- Identificar el rol del fundador o director que dejará de liderar la empresa.
- 2.- Establecer incentivos que permitan generar estímulos positivos en el fundador de la empresa al momento de realizar su retiro.
- 3.- Preparar plan de jubilación.

### 3.6 PRESUPUESTO PARA APLICAR EL MODELO DE GESTION PARA LA SUCESION DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

**MATRIZ No.- 10 Presupuesto**

Descripción	Tiempo (Meses)	Valor Total
Programa de capacitación	6	\$ 4.000,00
<b>Primera fase:</b> Definición del contacto general de la sucesión de la empresa	3	\$ 2.000,00
<b>Segunda fase:</b> Definición del plan de sucesión y elaboración del protocolo familiar.	2	\$ 2.000,00
<b>Tercera fase:</b> Creación del consejo familiar.	2	\$ 1.000,00
<b>Cuarta fase:</b> Creación de un plan de retiro para el fundador	2	\$ 2.000,00
<b>Quinta fase:</b> Diseño del plan de actuación para la sucesión.	1	\$ 1.000,00
<b>Asesoramiento legal</b>	3	\$ 3.000,00
<b>Asesoría Tributaria</b>	1	\$ 800,00
<b>Asesoría Psicológica</b>	3	\$ 1.500,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 17.300,00</b>

Elaborado por: Autor

#### Políticas:

- Los \$ 5.300,00 es un pago extra destinado al modelo por concepto de consultorías externas identificadas como asesoramiento.
- El modelo aplicar se realizará en conjunto con el personal de la empresa familiar y con ayuda de un consultor externo.
- El consultor externo realizará una capacitación y conjuntamente para la elaboración del plan de sucesión.

### 3.7 CONTROL DE CUMPLIMIENTO DEL MODELO

Con el fin de medir el desempeño de las estrategias y herramientas diseñadas para fortalecer el proceso de sucesión familiar de las empresas familiares; se estableció matrices que permitan llevar un monitoreo semestral de las gestiones y actividades a realizar, las cuales se detallan a continuación:

#### 1.- Estrategia de evaluación los procesos de transición de las empresas familiares, mediante la creación de objetivos, metas, estrategias

**MATRIZ No.- 11 Control de estrategias de evaluación de procesos**

<b>La empresa cumple con:</b>	1 Nunca	2 Pocas veces	3 Regularmente	4. muchas Veces	5 siempre
Evaluar el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales.					
Generar comunicación oportuna, y eficaz que permita fortalecer el clima organizacional.					

**Elaborado por:** Autor

#### 2.- Proceso mediante la creación de un protocolo familiar

**MATRIZ No.- 12 Control de protocolo familiar**

<b>Existe Interés por:</b>	1 Nunca	2 Pocas veces	3 Regularmente	4. muchas Veces	5 Siempre
Realizar un diagnóstico de la empresa.					
Evaluar la filosofía empresarial.					
Medir la ejecución del protocolo familiar.					

**Elaborado por:** Autor

### 3.- Elección del sucesor, mediante la evaluación de competencias

**MATRIZ No.- 13 Control de evaluación de competencias**

Existe interés por:	Nivel correctivo				Nivel preventivo			Nivel de mantenimiento		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Seleccionar los sucesores.										
Establecer las competencias necesarias para el puesto.										
Evaluar aspectos como: conocimiento, preparación, actitud, y desempeño.										
Capacitación de los posibles sucesores con el fin de fortalecer sus competencias.										
Profesionalización de los posibles sucesores.										
Realizar un plan de desarrollo personal del sucesor.										

**Elaborado por:** Autor

### 4.- Creación del consejo familiar

**MATRIZ No.- 14 Control de consejo familiar**

Existe interés por:	Nivel correctivo				Nivel preventivo			Nivel de mantenimiento		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Crear órganos de gobierno y equipos de trabajo.										
Definir claramente los roles del consejo familiar.										
Identificar derechos y responsabilidades de los distintos miembros de la familia propietaria.										

**Elaborado por:** Autor

## 5.- Enfoque estratégico

**MATRIZ No.- 15 Control de enfoque estratégico**

Existe interés por:	Nivel correctivo				Nivel preventivo			Nivel de mantenimiento		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mantener relaciones sólidas en la asamblea familiar.										
Se cumple todas las disposiciones del Órgano Familiar.										
Examinar todo el panorama.										
Se cumplen las políticas y lineamientos establecidos en el protocolo familiar.										
Se cumple con el plan de retiro del fundador.										
Se mantiene capacitación constante del sucesor.										
Se cumple con la filosofía empresarial.										
Establecer sistemas de control de recursos empresariales.										

**Elaborado por:** Autor

## CONCLUSIONES

En base a los objetivos de la investigación se determinaron las siguientes conclusiones:

- El empresario fundador debe comenzar su retirada del mundo empresarial por medio de la designación y preparación de su futuro sucesor, y no cayendo en el error de elegir al primogénito, como muchas veces ocurre, si éste no posee las aptitudes y capacidades necesarias para el puesto que va a ocupar, sino a aquella persona que considere que puede dirigir con éxito la empresa familiar en los próximos años.
- El estilo de administración que debe aplicar las empresas familiares que están en proceso de cambio generacional debe basarse en la filosofía corporativa empresarial, debido que en las condiciones del entorno son cambiantes, y las metas organizacionales varían en relación a las exigencias del mercado y el pensamiento estratégico de las nuevas generaciones.
- Las empresas del cantón Santa Elena que persiguen alcanzar la perdurabilidad empresarial deben implementar estrategias sostenibles con el fin de fortalecer el desarrollo organizacional.
- En el proceso de sucesión familiar las empresas se ven obligadas a fortalecer las metas organizacionales, y por ende mejorar la capacidad empresarial, innovar los procesos, con el fin de alcanzar el crecimiento organizacional.
- El comportamiento organizacional debe ser óptimo basado en la satisfacción de los clientes internos de las empresas familiares del cantón Santa Elena, además de los planes de carrera que se determina para los integrantes de las empresas, regulados por políticas empresariales que deben establecerse de forma apropiada.

## RECOMENDACIONES

- Implementar el modelo de proceso de sucesión familiar que permitirá fortalecer la perdurabilidad empresarial, mediante la aplicación de las estrategias diseñadas, de tal manera que se potencien los factores de éxito.
- Fortalecer el estilo de administración basado en la filosofía corporativa empresarial, condiciones del entorno son cambiantes, y las metas organizacionales con el fin de fortalecer la perdurabilidad empresarial como parte del proceso de sucesión.
- Emplear mejoras continuas en los procesos empresariales con el fin de fortalecer el desarrollo organizacional, mediante la adaptación de procesos adecuados que garanticen el cumplimiento de las metas organizacional.
- Implementar el protocolo de sucesión diseñado con el fin de poder definir parámetros a seguir en los cambios generacionales, que permitan mantener la visión del negocio y alcanzar el crecimiento organizacional.
- Establecer el consejo familiar de manera oportuna y adecuada, con el fin de poder evaluar adecuadamente las metas organizacionales, solucionar los conflictos internos, y determinar mejoras, que permitan fortalecer el comportamiento organizacional.

## BIBLIOGRAFÍA

*Perspectiva de Pymes Ecuador*. (12 de Febrero de 2006). Obtenido de <http://investiga.ide.edu.ec/index.php/revista-febrero-2006/736-analisis-y-ranking-de-pymes>

Abel B. Veiga Copo, A. G. (2010). *Empresa de Familias: Estrategia de Éxito y permanencia*. Bogotá: Univerdiad del Rosario.

Amaru Maximiano, A. C. (2009). *Fundamentos de administración. Teoría general y proceso administrativo*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.

Anzola Rojas, S. (2005). *Administración de la empresa*. Costa Rica: Euned.

Anzolas Rojas, S. (2010). *Administración de pequeñas empresas* (Tercera ed.). México, D.F, México: Mc Graw Hill Educación.

Bateman, T. S., & Snell, S. (2001). *Administración: Una ventaja Competitiva* (Cuarta Edición ed.). México: Apolo S.A.

Benavides Pañeda, R. J. (2014). *Administración* (Segunda edición ed.). México, D.F, México: Mc Graw Hill Education.

Bernal, C., & Hernán D., S. (2013). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI* (Segunda edición ed.). Bogotá, Colombia: Pearson Educación.

Bernal, C., & Hernán D., S. (2013). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI* (Segunda ed.). Bogotá, Colombia: Pearson Educación.

- Cabrera Martínez, A. M., López López, P. A., & Ramírez Méndez, C. (2011). *La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio* (Primera ed.). Bogotá, D.C, Colombia: Universidad Central. Documentos de investigación.
- Candal, L. (2017). Empresas familiares: procesos de sucesión. *Retos*, 2, 34.
- Cantuña, Y. F. (Marzo de 2010). Modelo de Gestión Administrativa para la Transición de la primera a la Segunda Generación en las Empresas Familiares Ecuatorianas. *Modelo de Gestión Administrativa para la Transición de la primera a la Segunda Generación en las Empresas Familiares Ecuatorianas*. Quito, Quito, Ecuador.
- Capriotti, P. (2010). Branding corporativo. Gestión estratégica de la identidad corporativa. *Revista Comunicación*, No. 27, Pág 2 - 8 ISSN 0120-1166 <http://revistas.upb.edu.co/index.php/comunicacion/article/view/6235/5721>.
- Castrejón, M. C., Hernández, S. R., & Ruiz, R. H. (2012). Análisis de modelos de gestión tecnológica en centros de Investigación. *Revista Panorama Administrativo*. Año 6 Núm. 10, Pág. 1 - 16.
- Charles W., L. H., & Gareth R., J. (2009). *Administración Estratégica* (Octava Edición ed.). (J. Mares Chacón, Ed.) México: Mc Graw Hill Education.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones* (Segunda ed.). (J. Mares Chacón, Ed.) México, D.F.: Mc Graw Hill Educación.
- Córdova Padilla, M. (2006). *Formulación y evaluación de proyectos*. Colombia: Eco Ediciones.
- Cornejo, J. (2012). *Grandes Pymes*. Obtenido de <http://www.grandespymes.com.ar/2012/12/10/definicion-y-caracteristicas-de-los-indicadores-de-gestion-empresarial/>

- Cruelles, R. J. (2010). *Productividad e incentivos: como hacer que los tiempos de producción se cumplan*. Barcelona - España: Ediciones técnicas Macombo ISBN: 978-84-272-2036-8.
- Echeverría B. (2002). *Gestión de la competencia de acción profesional*. Revista de investigación educativa.
- Enrique Benjamín, F. F. (2014). *Organización de empresas*. México: McGRAW.
- Floréz, D. J. (2016). Estrategias para mejorar el proceso. *Sapienza Organizacional Año 3 - N°5*, Pág 79 - 102 ISSN: 24434256 <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/sapienza/article/view/7334/7204>.
- Flórez, U. J. (2015). *Proyectos de Inversión para Pymes*. Bogotá: Ediciones ECOE 3° Edición ISBN: 978-958-771-980-9.
- Gallardo Hernández, J. (2012). *Administración estratégica, de la visión a la ejecución*. México: Alfaomega.
- García Cantú, A. (2011). *Productividad y Reducción de Costos* (Segunda Edición ed.). México: Trillas.
- García, M. (2007). Estrategias para una sucesión exitosa en la empresa familiar. *UANL*, 231-259.
- García, P. J. (2010). Pensamiento estratégico: herramienta de competitividad para una orientación gerencial del nuevo milenio. *Revista Científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*, ISSN-e 1856-9773, Año 2, N°. 4, 95 - 104.
- Garrido Jordi. (2011). *Gestión Integral del punto de venta detallista*. Barcelona: PROFIT.

- Hernández Rodríguez, S. J., & Palafox de Anda, G. (2012). *Administración: teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad* (Tercera ed.). (J. Maes Chacón, Ed.) México, D.F., México: Mc Graw Hill Education.
- Hernández Rodríguez, S., & Palafox de Anda, G. (2012). *Administración: Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. México: McGRAW .
- Hernández y Rodríguez, S. J. (2010). *Introducción a la administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*. México: Mc Graw Hill .
- Hernández, J., Gallarzo, M., & Espinoza, J. (2011). *Desarrollo Organizacional. Enfoque latinoamericano*. México: Pearson Educación.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2009). *Administración Estratégica: Competitividad y Globalización. Conceptos y Casos* (7a. edición ed.). México: Cosegraf.
- Hurtado Cuartas, D. (2008). *Principios de Administración*. Colombia: ITM.
- Iglesias Mora, P. (Octubre de 2016). Diseño de un modelo de gestión para la permanencia de las empresas familiares en el mercado global. Caso Ecuador. (G. Cabanilla Guerra, Ed.) *Ciencia y tecnología. Revista de investigación científica.*, 1(12), 31-42.
- Jacques Filion, L., Cisneros Martínez, L. F., & Mejía Morales, J. H. (2011). *Administración de Pymes: Emprender, dirigir y desarrollar empresas*. México: Pearson Educación.
- Jones, G. R., & George, J. M. (2010). *Administración contemporánea* (Segunda ed.). (J. Mares Chacón, Ed.) México, D.F, México: Mc Graw Hill Educación.
- Josep, T. (2014). El proceso de sucesión en la empresa familiar. *Selección de artículos publicados en Expansión*, 8-9.

- Koontz, H., & Weihrich, H. (2013). *Elementos de administración: Un enfoque internacional y de innovación* (Tercera ed.). México: Mc Graw Hill Education.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Fundamentos de Marketing*. México: Trillas.
- Kotler, P., & Lane Keller, Kevin. (2012). *Dirección de marketing*. México: Pearson Educación.
- Lawrence J., G., & Carl McDaniel. (1995). *El Mundo de los Negocios* (Primera ed.). México: Industria Editorial Mexicana, Reg. No. 723.
- Lourdes, M. (2014). *Administración gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.
- Lovelock, C., Reynoso, J., D' Andrea, G., Huete, L., & Wirtz, J. (2011). *Administración de Servicio: Estrategias para la creación de valor en el nuevo paradigma de los negocios*. México: Pearson Educación.
- Luna, A. P. (2013). Como lograr una empresa efectiva. *Noticias Financieras / Copyright © 2017 ProQuest LLC.*, <https://search.proquest.com/docview/1316080835?accountid=130066>.
- Manosalvas, V. C., Manosalvas, V. L., & Nieves, Q. J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-minister* Nº. 26 / *Scielo*, Pág. 5 - 15 / ISSN 1692-0279 / <http://dx.doi.org/10.17230/ad-minister.26.1>.
- Manotas, D. D., & Toro, D. H. (2009). Análisis de decisiones de inversión utilizando el criterio valor presente neto en riesgo (VPN en riesgo). *Revista de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Antioquia*. Nº 49, 199 - 213 / ISSN: 0120-6230.

- Mares Chacón, J. (Ed.). (2012). *Administración: Teoría, Proceso, Áreas Funcionales y Estrategias para la competitividad* (Tercera Edición ed.). México: Mc Graw Hill Educación.
- Mayernberger, C. (2000). *Competencia en Arenas Globales: Un enfoque metodológico para lograr alta competitividad* (Primera Edición, septiembre 200 ISBN 968-24-6261-4 ed.). México: Trillas.
- Medina Sanchez, R., López Salazar, A., & Contreras, S. R. (2014). El emprendimiento y crecimiento de las Pymes. *Acta Universitaria: Multidisciplinary Scientific Journal*, 4-6.
- Medina, F. d. (2010). Modelo integral de productividad, aspectos importante para su implementación. *Universidad EAN N°69 Bogotá - Colombia*, 110 - 119.
- Méndez Álvarez, C. E. (2009). *Metogología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación*. Bogotá: Editorial Limusa.
- Miño, H. (2001). *Diagnostico Integral de la Situación de Competitividad del Ecuador* (Primera EDICIÓN ed.). Quito, Ecuador: Impresión Diagraff.
- Munch, L. (2014). *Administración gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. (Seguna ed.). México D.F, México: Pearson Educación.
- Omar, A., Salessi, S., & Urteaga, F. (2016). Liderazgo, confianza y flexibilidad laboral como predictores de identificación organizacional: un estudio con trabajadores argentinos. *Pensamiento Psicológico, Vol 14, No 2*, Pág 33 - 47 doi:10.11144/Javerianacali.PPSI14-2. lcf.
- Ortiz, R. W., & Pérez, U. R. (2010). Efectos de la gestión organizacional en la rentabilidad en PyME: evidencias empíricas y algunas consideraciones teóricas. *Revista EAN N° 69*, 88-109.

- Palencia M. (2011). *Técnicas de Comunicación y Relaciones Públicas*. México.
- Parkin, M., & Loría, E. (2010). *Macroeconomía: Versión para Latinoamérica*. México: Pearson Educación.
- Perdomo Interiano, C. R. (2009). *Filosofía de la Educación* (Primera Edición ed.). México: Pearson Educación.
- Prado, L. (2015). *Empresas familiares: procesos generacionales*. México: Trillas.
- Press, E. (2013). *Empresas de Familias: De conflictos a la eficiencia*. Buenos Aires: Débora Feely.
- Render , B., & Heizer, J. (2009). *Principios de administración de operaciones*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. P., De Cenzo, D. A., & Moon , H. (2009). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. (Sexta ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.
- Robbins, S., Decenzo , D., & Coulter, M. (2013). *Fundamentos de administración*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez Hernández. (2012). *Administración: teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para competitividad*. Bogotá: Pearson.
- Rodríguez Trevinyo. (2013). *Procesos generacionales de empresas familiares*. Madrid: Pearson.
- Rodriguez, T. (2015). *Teorías y ciencias informáticas*. México: Pearson Education.
- Santamaria Freire, E. J., & Paulina Pico, F. (Febrero de 2015). Sucesión en las Empresas Familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa. (I. Carrera, Ed.) *Revista Politécnica*, 35(2), 11.

Sciarroni, R., Rico, R., & Stern, J. (2009). *Marketing y Competitividad: Nuevos enfoques para nuevas realidades* (Primera Edición ed.). Buenos Aires: Pearson Education S.A.

Servigan W. (2013). *Principios de Administración*. México: Pearson.

Varela V., R. (2014). *Innovación empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas*. (Cuarta ed.). (O. Fernández, Ed.) Bogotá, Colombia: Pearson.

Vázquez, A. A. (2013). Interdependencia entre liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: una reflexión. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y cambio en Educación. Volumen 11, Número 1*, Pág. 2 - 19 ISSN: 1696-4713  
<http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol11num1/art5.pdf>.

Villafañe, J. (2013). *La Buena empresa: propuesta para una teoría de la reputación corporativa* (Primera ed.). Madrid, España: Pearson Educación.

Young Americas Business Trust (YABT). (23 de Junio de 2013). *Young Americas Business Trust (YABT)*. Obtenido de Debate de Alto Nivel de la ONU "Emprendimiento para el Desarrollo": <http://yabt.net/es/n/dc071213.php>

## ANEXOS

### ANEXO No.- 1 Matriz auxiliar para el diseño de tesis

Problema	Objetivos	Hipótesis	VI y VD	Variables empíricas	Indicadores	Ítem
<p><b>General:</b></p> <p>Inadecuada sucesión procesos de sucesión y su incidencia en el éxito de las empresas familiares del cantón Santa Elena.</p>	<p><b>General:</b></p> <p>Diseñar un modelo de proceso de sucesión idóneo para las empresas familiares del cantón Santa Elena.</p>	<p><b>General:</b></p> <p>La aplicación de un modelo de proceso de sucesión familiar idóneo, fortalecerá las posibilidades de éxito de las empresas familiares del cantón Santa Elena.</p>	<p>Factores de éxitos y fracaso</p>	<p>- Un modelo de proceso de sucesión familiar fortalecerá los procesos administración.</p> <p>- Un modelo de proceso de sucesión familiar fortalecerá la flexibilidad organizacional.</p> <p>- Un modelo de proceso de sucesión familiar fortalecerá la capacidad competitiva.</p> <p>- Un modelo de proceso de sucesión familiar fortalecerá la planeación estratégica.</p>	<p>Procesos de administración.</p> <p>Flexibilidad competitiva.</p> <p>Capacidad competitiva</p> <p>Planeación estratégica.</p>	<p>¿Cómo se efectúa el proceso de administración?</p> <p>¿Cómo se potencian flexibilidad competitiva?</p> <p>¿Qué se potencian la capacidad competitiva?</p> <p>¿Cómo se determina la planeación estratégica?</p>
<p><b>Subproblemas:</b></p> <p>1.- ¿Los estilos de administración potencian las posibilidades de éxitos de las empresas familiares del cantón Santa Elena?</p> <p>2.- ¿El desarrollo organizacional de las empresas familiares fortalece los factores de éxito de las empresas del cantón Santa Elena?</p> <p>3.- ¿El crecimiento y desarrollo organizacional afecta el éxito de las empresas familiares del cantón Santa Elena?</p> <p>4.- ¿El comportamiento organizacional contribuye al éxito de las empresas familiares del cantón Santa Elena?</p>	<p><b>Específicos:</b></p> <p>1.- Evaluar los estilos de administración que potencian las posibilidades de éxitos de las empresas familiares del cantón Santa Elena</p> <p>2.- Analizar el desarrollo organizacional de las empresas familiares que fortalecen los factores de éxito de las empresas del cantón Santa Elena</p> <p>3.- Determinar el crecimiento y desarrollo organizacional que afectan el éxito de las empresas familiares del cantón Santa Elena</p> <p>4.- Establecer el comportamiento organizacional que contribuye al éxito de las empresas familiares del cantón Santa Elena</p>	<p><b>Particulares:</b></p> <p>1. La aplicación de un modelo de proceso de sucesión familiar idóneo si fortalecerá los estilos de administración.</p> <p>2. La aplicación de un modelo de proceso de sucesión familiar idóneo si fortalecerá el desarrollo organizacional.</p> <p>3. La aplicación de un modelo de proceso de sucesión familiar idóneo si fortalecerá el crecimiento organizacional.</p> <p>4. La aplicación de un modelo de proceso de sucesión familiar idóneo si fortalecerá el comportamiento organizacional.</p>	<p>Proceso de sucesión familiar</p>	<p>- Fortalecer la productividad de las Fincas Agropecuarias de la Familia Altamirano potenciará la optimización de recursos.</p> <p>- Potenciar las ventajas competitivas en base a las necesidades del entorno.</p> <p>- Generar innovación en las Fincas Agropecuarias de la Familia Altamirano potenciará la optimización de recursos.</p> <p>- Implementar estrategias competitivas que generen una correcta dirección administrativa.</p>	<p>Productividad</p> <p>Ventajas competitivas</p> <p>Innovación</p> <p>Estrategias competitivas</p>	<p>¿Cómo se determina la productividad?</p> <p>¿Cuáles son las ventajas competitivas?</p> <p>¿Cuáles son los procesos de innovación?</p> <p>¿Cómo se definen estrategias competitivas?</p>

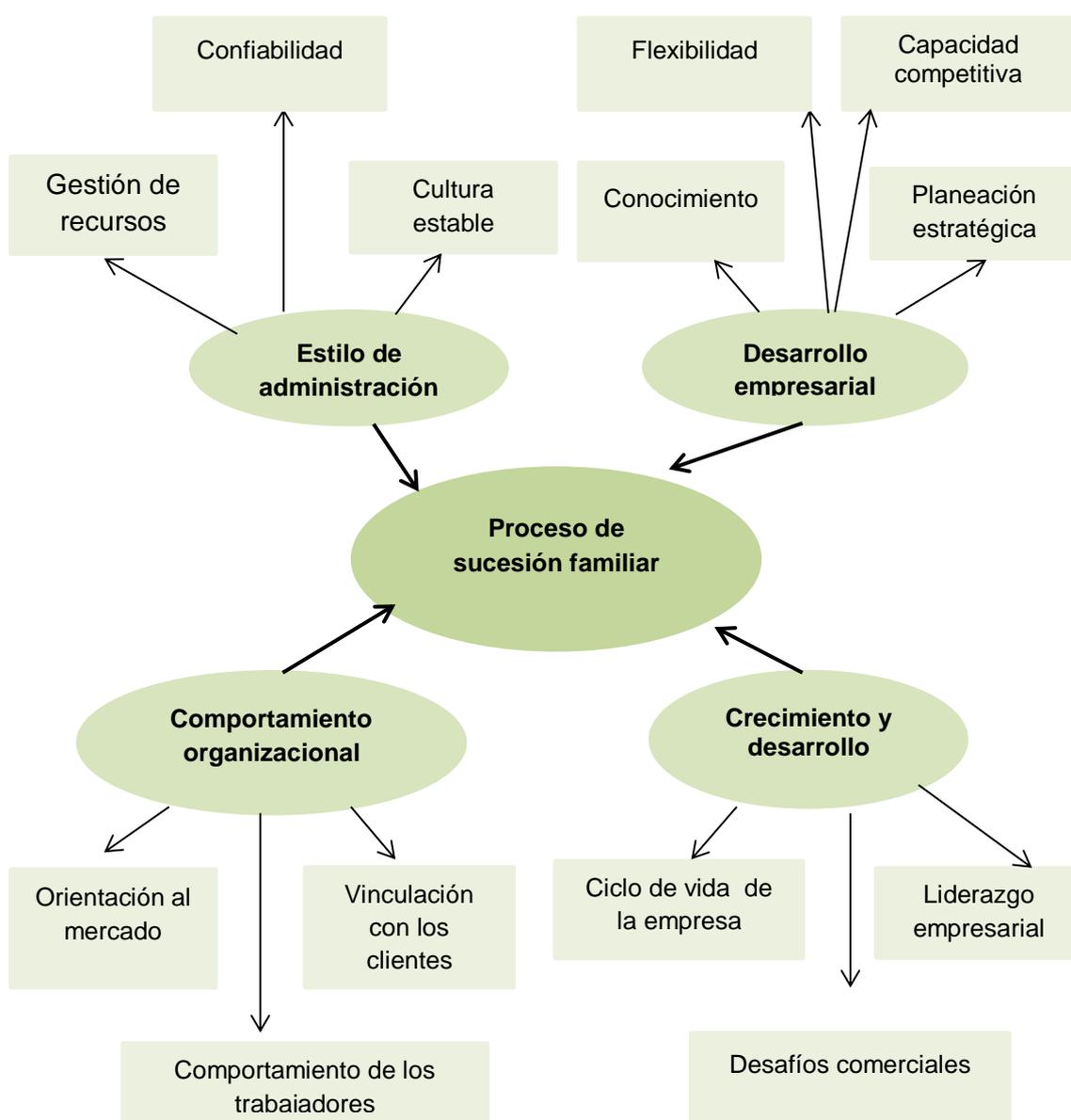
**Elaborado por:** autor

## ANEXO No.- 2 Autores que fundamentan el marco teórico

VARIABLES	No.-	INDICADOR	ANTECEDENTES TEÓRICOS
Proceso de sucesión familiar	1	Estructura organizacional	(Bateman & Snell, 2001)
	2	Gestión empresarial	(Gallardo Hernández, 2012)
	3	Productividad	(Echeverría B, 2002)
	4	Unidad de dirección	(García Cantú, 2011)
Estilo de administración	5	Gestión de recursos	(Jacques Filion, Cisneros Martínez, & Mejía Morales, 2011)
	6	Confiabilidad	(García Cantú, 2011)
	7	Cultura estable	(Charles W. & Gareth R., 2009)
Desarrollo empresarial	8	Conocimiento	(Bateman & Snell, 2001)
	9	Flexibilidad	(Bateman & Snell, 2001)
	10	Capacidad competitiva	(Miño, 2001)
Crecimiento y desarrollo	11	Ciclo de vida empresa	(Gallardo Hernández, 2012)
	12	Liderazgo empresarial	(Servigan W., 2013)
	13	Desafíos comerciales	(Charles W. & Gareth R., 2009)
Comportamiento organizacional	14	Orientación al mercado	(Sciarroni, Rico, & Stern, 2009)
	15	Vinculación con los clientes	(Echeverría B, 2002)
	16	Comportamiento entusiasta de los trabajadores	(Miño, 2001)

**Elaborado por:** autor

### ANEXO No.- 3 Modelamiento de las variables



Elaborado por: autor

### ANEXO No.- 4 Matriz de componentes

HIPÓTESIS	COMPONENTES METODOLÓGICOS			COMPONENTES REFERENCIALES	
	VARIABLES	UNIDAD DE ANÁLISIS	CONECTORES LÓGICOS	EL ESPACIO	EL TIEMPO
La aplicación de un modelo de proceso de sucesión familiar idóneo, fortalecerá las posibilidades de éxito de las empresas familiares del cantón Santa Elena.	Proceso de sucesión	Directivos	fortalecerá	Empresas familiares del cantón Santa Elena	2016
	Factores de éxito	Gestión administrativa			

Elaborado por: autor

## ANEXO No.- 5 Diseño de encuesta

### UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

#### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS GERENTES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL CANTÓN SANTA ELENA

**Objetivo:** Evaluar los factores de éxito y fracaso en el proceso de sucesión de las empresas familiares del cantón Santa Elena.

#### DATOS INFORMATIVOS.

**GÉNERO:** Femenino  Masculino

**EDAD:** 20 a 25  26 a 30  31 a 35  36 a 40  41 a 45  46 en adelante

**Nivel de instrucción terminada:**

Educación primaria  Educación secundaria  Estudios de tercer nivel  Estudios de cuarto Nivel

#### PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.

**Indicaciones:** Marque con una X, una de las alternativas, en base a la siguiente tabla de criterio de valores.

5	4	3	2	1
Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Muy en desacuerdo

I	PREGUNTA.	OPCIONES				
		1	2	3	4	5
<b>Unidad y compromiso con el traspaso.</b>						
U1	¿En la empresa se implementan estrategias sostenibles que permitan fortalecer los factores de éxito en el proceso de sucesión?					
U2	¿Considera que en la empresa existen lineamientos dentro del grupo que permite mantener un adecuado comportamiento organizacional?					
U3	¿En la empresa el estilo de administración permite el cumplimiento eficiente de los objetivos organizacional de la empresa?					
U4	¿En la empresa se implementan acciones estratégicas que permitan fortalecer el desarrollo organizacional?					
<b>Planificación temprana de la sucesión.</b>						
P1	¿En la empresa existe interés en abordar los distintos temas que involucran el traspaso, declaraciones sobre los valores y la misión d la empresa?					
P2	¿Considera que en la empresa se establecen políticas de empleo para familiares de forma sólida?					
P3	¿Considera que en la empresa están establecidas claramente las funciones del titular y el futuro sucesor, con el fin de fortalecer la perdurabilidad empresarial?					

P4	¿Tiene la empresa un plan de su sucesión para los puestos directivos de más responsabilidad?						
P5	¿Considera que en la empresa existen acciones a largo plazo que fortalecen el crecimiento organizacional?						
<b>Comunicación efectiva entre el titular y el resto de agentes implicados</b>							
C1	¿Considera que la relación entre los miembros de las empresas familiares es adecuada?						
C2	¿Considera que la comunicación dentro de la empresa es sólida?						
<b>Adecuada elección y formación del sucesor basada en la confianza.</b>							
A1	¿Existe un interés por parte de los gerentes de la empresa en analizar las ventajas competitivas del sector y de la empresa familiar?						
A2	¿En la empresa se desarrolla el sentido de dirección, disciplina e identidad de la firma?						
<b>Gestión del capital humano.</b>							
G1	¿En la empresa se identifican alternativas realistas y de orientación efectiva respecto de la sucesión y el desarrollo de los directivos para el futuro?						
G2	¿Considera que la empresa se encuentra en capacidades organizativas para enfrentar los cambios del entorno con el pasar del tiempo?						
<b>Liderazgo activo para la gestión efectiva del plan sucesorio.</b>							
L1	¿En la empresa se logra el cumplimiento de los objetivos planteados en tiempo y forma?						
L2	¿En la empresa se supervisa el desarrollo de la carrera de los futuros sucesores por medio de la enseñanza?						
L3	¿Por parte del gerente se proporciona al futuro sucesor una visión del negocio que le permita hacer frente a desafíos y alentar el desarrollo psicosocial de las habilidades del sucesor?						
L4	¿Los futuros sucesores demuestran su compromiso con la organización, y desarrollan su capacidad para gestionar eficazmente la empresa?						
<b>Modelo de proceso de sucesión familiar.</b>							
M1	¿Considera importante la aplicación de un modelo de proceso de sucesión familiar para fortalecer las posibilidades de éxito de las empresas familiares?						

**OBSERVACIONES:**

---



---



---

**Gracias por su colaboración.**

## **ANEXO No.- 6 Modelo de propuesta de protocolo familiar.**

Propuesta de Protocolo Familiar para las empresas familiares del cantón Santa Elena.

### **INTRODUCCIÓN.**

Nosotros las personas firmantes, en nuestra calidad de socios de la empresa \_\_\_\_\_, tal como consta en el certificado de Superintendencia de Compañías del Ecuador (Según su escritura de constitución), hemos acordado celebrar el presente PROTOCOLO que a continuación se desarrolla, con el propósito fundamental de propender por la perdurabilidad de nuestra empresa.

Con este objetivo, hemos determinado una serie de acuerdos logrados por consenso de todos los socios, que se plasman y se hacen explícitos en este documento de PROTOCOLO, sobre temas que consideramos fundamentales en el manejo de nuestra empresa, con el afán y con espíritu de consolidar un ambiente de relaciones armónicas entre nosotros, estableciendo reglas y normar que nos permitan llevar la conducción de la empresa.

De la misma manera, es por nuestra voluntad significar el alcance contractual del presente convenio, manifestando que este PROTOCOLO tiene carácter Moral-Estatutario.

Para todos los efectos de formalidad, dejamos constancia que el presente PROTOCOLO fue aprobado en todas sus partes y por unanimidad de los socios presentes, en sesión ordinaria de Asamblea de socios de la empresa \_\_\_\_\_, celebrada el día \_\_\_ de \_\_\_\_ de \_\_\_\_ (año), tal como consta en el Acta de la referida Asamblea.

Los acuerdos establecidos en este PROTOCOLO también se aplicarán para definir la orientación y las normas de manejo de otras empresas comerciales que, en sociedad, tengan a bien fundar en el futuro.

## DEFINICIONES.

Para la interpretación del convenio en este Protocolo, se denomina SOCIOS a las personas que poseen participaciones en la empresa \_\_\_\_\_.

En igual forma, en este PROTOCOLO denominamos FAMILIARES a todas las personas vinculadas a los SOCIOS hasta el Segundo Grado de Consanguinidad y Segundo de Afinidad.

**Familia:** se entiende por familia en línea recta de: \_\_\_\_\_,  
\_\_\_\_\_ (+), y \_\_\_\_\_,  
\_\_\_\_\_ (+).

**Rama familiar:** se entiende por Rama Familiar cada una de las líneas rectas descendientes de: \_\_\_\_\_,  
\_\_\_\_\_ (+), y \_\_\_\_\_,  
\_\_\_\_\_ (+).

**Primera Generación:** \_\_\_\_\_,  
\_\_\_\_\_ (+), y \_\_\_\_\_,  
\_\_\_\_\_ (+).

**Segunda Generación:** \_\_\_\_\_,  
\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. Y además  
\_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_.

**Tercera Generación:** los descendientes directos de los miembros de la segunda generación.

**Cuarta Generación:** los descendientes directos de los miembros de la tercera generación.

**Socio:** aquella persona física o jurídica que sea titular un número de participaciones de la empresa \_\_\_\_\_.

**Asesor Externo:** no perteneciente a ninguna de las ramas familiares y cuya misión consiste en aportar perspectiva y experiencia empresarial independiente.

**Consejo de Familia:** Máximo órgano de gobierno del protocolo familiar, está integrado por los miembros significativos de la familia, pertenecientes a todas las ramas familiares, que, por su autoridad moral, por su edad o por su propiedad se estime conveniente. Sus funciones esenciales son la aplicación y desarrollo del Protocolo familiar, proponiendo las modificaciones y actuaciones necesarias y participar, en el Consejo de Administración.

## **CAPÍTULO PRIMERO.**

### **1.1. Misión y Visión de los socios para la empresa**

#### **1.1.1. Misión**

(Definir la misión de la empresa para que quede esté establecido como un legado.)

#### **1.1.2. Visión**

(Definir la visión de la empresa para que quede esté establecido como un legado.)

## **CAPÍTULO SEGUNDO**

### **2.1. Código ético de los socios de la empresa.**

#### **2.1.1. Preámbulo.**

Los socios de la empresa \_\_\_\_\_, hemos reconocido por mutuo acuerdo las ventajas de hacer explícitos en este PROTOCOLO, un conjunto de principios y de valores familiares que consideramos esenciales para su continuidad, los cuales hemos articulado en el Código Ético de Socios de nuestra empresa, código que forma parte del PROTOCOLO, y que se describe a continuación:

### **2.1.2. Valores fundamentales.**

En el avance y desarrollo del objeto social de la empresa \_\_\_\_\_, los socios impulsaremos las relaciones entre nosotros, con nuestros empleados, proveedores y clientes, y con todos nuestros grupos de interés, las enseñanzas positivas de nuestra herencia y cultura familiares, basadas en valores como el respeto, la integridad, la honradez, la lealtad, la transparencia, la responsabilidad social, la equidad y la ética.

## **3.1. Junta General de Socios**

### **3.1.1. Declaración de principios básicos**

Los socios de la empresa hemos estipulado hacer evidente en este PROTOCOLO las condiciones básicas que deben respetarse y cumplirse a cabalidad para el adecuado funcionamiento de nuestra Junta General de Socios.

Manifestamos para tal efecto, que este PROTOCOLO reconoce y afirma las funciones y responsabilidades de la Junta General de Socios y de todos sus miembros, de la misma forma como aparecen en los estatutos sociales con los que se fundó la empresa \_\_\_\_\_.

### **3.1.2. Composición de la Junta General de Socios.**

A partir de la vigencia de este PROTOCOLO, la Junta General de Socios de la empresa \_\_\_\_\_, contará con tres (3) miembros externos e independientes, profesionales en distintas ramas que tengan experiencia comercial, gerencial y sobre todo que no tengan vínculo laboral, patrimonial ni comercial directo o indirecto con la empresa \_\_\_\_\_, personas que no presenten conflictos de intereses con la compañía, y que además, cumplan razonablemente con los requisitos y el perfil que más adelante este PROTOCOLO establece. Su nombramiento será por un (1) año, renovable según haya sido su desempeño.

Cada miembro de la familia dependiendo de su participación tendrá derecho a nombrar uno o varios de los miembros de la Junta General de Socios.

## **CAPÍTULO CUARTO**

### **4.1. Consejo de familia.**

Por el presente Protocolo, los socios de la empresa \_\_\_\_\_ acordamos en constituir el CONSEJO DE FAMILIA, órgano cuyas actividades estarán enmarcadas dentro de los siguientes parámetros:

#### **4.1.1. Composición.**

El CONSEJO DE FAMILIA deberá estar conformado por 5 Integrantes. En caso de ausencia permanente de alguno de ellos, podrá reemplazarlo otro miembro quien representará sus derechos en el CONSEJO de FAMILIA. Para tal efecto, este miembro debe tener lazos de consanguinidad hasta el segundo grado con los integrantes. Los miembros integrantes del CONSEJO de FAMILIA deben ser elegidos por la Asamblea de Socios Accionistas de la empresa \_\_\_\_\_ para períodos de dos (2) años..

#### **4.1.2. Miembro invitado.**

El Consejo de Familia podrá tener un Miembro Invitado, quien puede ser familiar pero no socio de la empresa \_\_\_\_\_, nombrado por períodos de dos (2) años, pudiendo ser reelegido por los miembros del Consejo de Familia. Su función será la de mediador y orientador para las discusiones entre los miembros del Consejo de Familia, y acudirá a las reuniones de este Consejo cuando sus miembros se lo soliciten.

## **CAPÍTULO QUINTO.**

### **5.1. Convenio para ingreso y salida de socios de la empresa.**

Los socios de esta empresa manifestamos en este PROTOCOLO que hemos acordado establecer los procedimientos a seguirse para las eventualidades que a continuación se describen:

#### **5.1.1. Herencia de participaciones por fallecimiento de un socio.**

Aceptaremos nuevas vinculaciones de participaciones en nuestra compañía como resultado de Derechos por motivos de Herencias, provenientes del o los testamentos de los socios y dentro de las normas del Derecho de Familia y de la normatividad vigente en materia de Herencias o donaciones que estipulen las leyes vigentes del Ecuador.

#### **5.1.2. Donación de las participaciones de un socio a un familiar o a un tercero.**

Para este PROTOCOLO queda expresamente prohibida la donación de las participaciones de la empresa \_\_\_\_\_ a un tercero, a menos que la Junta General de Socios apruebe dicha donación con un 80% de aprobación por parte de los socios.

#### **5.1.3. Venta de participaciones de un socio a un familiar o a un tercero.**

En caso de no haberse ejercido el Derecho de Preferencia, el socio que vende las participaciones tiene la obligación de ofrecerlas formalmente a la empresa, concediendo un plazo de treinta (30) días calendario para que la Junta General de Socios tome una determinación sobre la oferta.

Si la empresa no las adquiere, el socio que vende debe presentar formalmente a la Junta General de Socios el nombre y la hoja de vida del candidato a accionista, informando además sobre las condiciones comerciales que en principio estuvieren planteadas para la transacción.

Igualmente, queda establecido que, si a cualquier socio le es formulada por un tercero alguna oferta de compra de sus participaciones, si fuere su voluntad los

demás socios de la empresa \_\_\_\_\_ tienen el derecho de formular oferta a ese mismo interesado, en proporción al porcentaje de participación de cada uno en el capital de la empresa \_\_\_\_\_.

## **CAPÍTULO SEXTO.**

### **6.1. Criterios de vinculación laboral para los familiares.**

Las siguientes son las condiciones que los Socios de la empresa hemos definido en este PROTOCOLO para efectos de la participación laboral de los socios y de nuestros familiares en la compañía.

En primer término, únicamente los socios de la empresa \_\_\_\_\_ y sus familiares hasta el segundo grado de consanguinidad tendrán la opción de vincularse profesionalmente a la empresa. No se contempla la vinculación de los cónyuges de los Socios de la empresa \_\_\_\_\_, ni de ningún otro miembro de la familia política de los Socios de esta compañía, salvo que haya un candidato que, a juicio de la Junta General de Socios y del CONSEJO de FAMILIA, reúna condiciones claras e inobjetables de idoneidad para desempeñar un determinado cargo en la compañía. En este caso, el procedimiento que se establece es que los dos órganos antes mencionados, aprueben en una primera reunión formal, y por unanimidad, estudiar al candidato, y si fuere el caso, en una segunda sesión formal aprobar su vinculación, siempre y cuando los resultados obtenidos en el proceso de evaluación de competencias así lo aconsejen.

## **CAPÍTULO SÉPTIMO.**

### **9.1. Vigencia del protocolo.**

Este PROTOCOLO tendrá vigor mientras los socios mantengan el control accionario en la empresa \_\_\_\_\_ y en sus sociedades socias de la empresa \_\_\_\_\_.

Sin embargo, a lo anterior mencionado, para cualquier modificación de los capítulos estipulados en nuestro PROTOCOLO, se requiere la solicitud de

revisión de por lo menos el treinta y tres por ciento (33 %) de los representantes del capital social de la empresa, y para la aprobación de cualquier modificación propuesta, debe existir la aceptación de por lo menos el sesenta y seis por ciento (66%) del capital social de la empresa.

En muestra del acuerdo que se realiza por el presente PROTOCOLO LA EMPRESA \_\_\_\_\_, firmamos los socios de la empresa, en (lugar) \_\_\_\_\_, celebrada el día \_\_ de \_\_\_\_ de \_\_\_\_ (año), en seis (6) ejemplares de igual valor, y ante tres (3) testigos.

Firman los socios de LA EMPRESA:

**NOMBRE DE LOS SOCIOS:**

SOCIO 1.

C.I.

SOCIO 2

C.I.

SOCIO 3

C.I.

**NOMBRE DE LOS TESTIGOS**

\_\_\_\_\_

C.I.

\_\_\_\_\_

C.I.

\_\_\_\_\_

C.I.