



**República del Ecuador**

**Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil – UTEG**  
**Facultad de Estudios de Postgrado**

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

**Tema de tesis:**  
**Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de**  
**crecimiento y sostenibilidad en el Cantón La Troncal**

**Autor:**  
**Lcdo. Cristhian Wilmer Rivera Rocano**

**Director de Tesis:**  
**Ing. Pedro Luis Andrade Rodríguez, MSc.**

**Septiembre 2018**

**Guayaquil – Ecuador**

## Declaración Expresa

Quien suscribe Cristhian Wilmer Rivera Rocano C.I. N. **120596657 – 3**, hace constar que es el autor de la Tesis Titulada: **Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad en el Cantón La Troncal**, el cual constituye una elaboración personal realizada únicamente con la dirección de dicho trabajo, Ing. Pedro Luis Andrade Rodríguez, MSc.

En tal sentido, manifiesto la originalidad de la Conceptualización del trabajo, interpretación de datos y la elaboración de las conclusiones, dejando establecido que aquellos aportes intelectuales de otros autores se han referenciado debidamente en el texto de dicho trabajo.

f.....

Autor: Lcdo. Cristhian Wilmer Rivera Rocano

Cédula: 120596657 – 3.

## **Dedicatoria**

### **A Dios.**

*Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.*

### **A mi Madre Carmencita.**

*Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus enseñanzas, sus valores, fortaleza, y por la motivación constante que me han permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su infinito amor, cariño incondicional.*

### **A mi Padre Edmundo.**

*Por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundido siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su apoyo, comprensión y amor.*

### **A mis queridas hermanas.**

*A mis hermanas Lcda. Tannia Rivera y Lcda. Johanna Rivera; por ser el ejemplo de hermanas respetuosas e intachables y de las cuales aprendí aciertos y grandes enseñanzas; y de los momentos difíciles y a todos aquellos que participaron de forma directa e indirecta en la elaboración y culminación de este trabajo de Tesis. ¡Gracias a ustedes!*

## **Agradecimientos**

*Agradezco de manera especial a mi Padre Creador por sus bendiciones, haciendo posible realizar este sueño anhelado.*

*A la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL por darme la oportunidad de ser parte de esta gran familia estudiantil, quienes además de formarme como profesional me han inculcado valores y conocimientos científicos encaminados a ser un miembro colaborador con los demás, en la sociedad.*

*Expreso mi imperecedera gratitud al Ing., Pedro Luis Andrade Rodríguez, MSc., director de tesis; quién con sus conocimientos, experiencia, paciencia y motivación me ha guiado en el desarrollo y culminación de este proyecto investigativo.*

## Resumen

Según registros del Servicio de Rentas Internas, se estima que el 90% de la composición empresarial tiene un origen en la familia, generalmente caracterizadas por un gran número de procesos y procedimientos causados por una cultura organizacional tradicional, que provoca una inadecuada delimitación de funciones debido a que están al margen de la utilización de herramientas gerenciales que les permitan alcanzar la excelencia empresarial. La investigación permitió establecer que en la actualidad las empresas y organizaciones se encuentran inmersas en mercados cada vez más competitivos y globalizados, situación que ha orientado la necesidad de poder controlar las actividades y resultados alcanzados, a través de un modelo de gestión que permita medir, valorar e informar sobre el cumplimiento de los objetivos diseñados, así como también se pueda prevenir el avance futuro de los mismos. Mediante la aplicación de la técnica de la encuesta se pudo identificar el conjunto de factores internos, externos relacionados con los requerimientos del sector de las empresas familiares del cantón La Troncal. El objetivo primordial de la propuesta, implicó el establecimiento de lineamientos estratégicos, constituido por nueve fases, para que las empresas puedan optimizar el control de las actividades de los procesos administrativos y operativos, mediante la implantación de un sistema que constituya una herramienta gerencial práctica y eficaz, que facilite la gestión y la toma de decisiones utilizando técnicas y prácticas estratégicas basadas en políticas de calidad, que vuelvan a las empresas familiares del cantón La Troncal más competitivas.

**Palabras clave:** Modelo, gestión, empresas familiares, control, indicadores, competitividad

## **Abstract**

According to records of the Internal Revenue Service, it is estimated that 90% of the business composition has an origin in the family, generally characterized by a large number of processes and procedures caused by a traditional organizational culture, which causes an inadequate delimitation of functions due to which they are outside the use of management tools that allow them to achieve business excellence. The investigation made it possible to establish that currently companies and organizations are immersed in increasingly competitive and globalized markets, a situation that has guided the need to be able to control the activities and results achieved, through a management model that allows measuring, assess and report on the fulfillment of the designed objectives, as well as prevent the future progress of the same. Through the application of the survey technique it was possible to identify the set of internal, external factors related to the requirements of the sector of family businesses in the canton La Troncal. The main objective proposed, involved the establishment of strategic guidelines, consisting of nine phases, so that companies can optimize the control of the activities of administrative and operational processes, through the implementation of a system that constitutes a practical and effective management tool , that facilitates the management and the decision making using techniques and strategic practices based on quality policies, that make the most competitive family businesses in the La Troncal canton.

**Keywords:** Model, management, family enterprises, control, indicators, competitiveness

## Índice General

Declaración Expresa.....	I
Dedicatoria.....	II
Agradecimientos .....	III
Resumen .....	IV
Abstract .....	V
Índice General .....	VI
Índice de Tablas .....	IX
Índice de Figuras .....	XI
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	6
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	6
1.1. Antecedentes de la investigación .....	6
1.2. Planteamiento del problema .....	11
1.2.1. Problema de la investigación .....	11
1.2.2. Formulación del problema .....	13
1.2.3. Sistematización del problema .....	13
1.3. Objetivos de la investigación .....	14
1.3.1. Objetivo general .....	14
1.3.2. Objetivos específicos.....	14
1.4. Marco de referencial de la investigación.....	14
1.4.1. La empresa familiar .....	14
1.4.2. Modelos de gestión .....	28
1.5. Formulación de la hipótesis y variables .....	34
1.5.1. Hipótesis general.....	34
1.5.2. Hipótesis específicas.....	34
1.5.3. Variable independiente.....	35
1.5.4. Variable dependiente.....	35
1.6. Resultados e impactos esperados.....	36

1.7.	Aspectos metodológicos de la investigación.....	36
1.7.1.	Tipo de investigación.....	36
1.7.2.	Métodos de investigación .....	36
1.7.3.	Fuentes y técnicas para la recolección de información.....	37
1.7.4.	Población y muestra .....	38
1.7.5.	Tratamiento de la información .....	40
	CAPÍTULO II.....	41
	ANÁLISIS, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO .....	41
2.1.	Análisis de la situación actual.....	41
2.2.	Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas .....	45
2.3.	Presentación de resultados y diagnóstico .....	48
2.4.	Verificación de hipótesis.....	61
2.4.1.	Primer caso .....	61
2.4.2.	Segundo caso .....	63
2.4.3.	Tercer caso .....	64
2.4.4.	Cuarto caso.....	65
	CAPÍTULO III.....	67
	PROPUESTA.....	67
3.1.	Justificación de la propuesta .....	67
3.2.	Diseño de la propuesta.....	68
3.3.	Desarrollo de la propuesta .....	69
3.3.1.	La estrategia de la empresa familiar .....	69
3.3.2.	Esquema de gobernabilidad .....	77
3.3.3.	La red de valor .....	81
3.3.4.	Los procesos clave.....	84
3.3.5.	Sistema de rendición de cuentas (reportes de gestión o control oportuno).90	
3.3.6.	La gestión del talento humano.....	99
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	102
	Conclusiones .....	102

Recomendaciones .....	103
Bibliografía.....	104
ANEXO 1 .....	108
MODELO DE ESQUEMA PARA ANÁLISIS DE DATOS .....	108
ANEXO 2 .....	110
MODELAMIENTO DE LAS VARIABLES.....	110
ANEXO 3 .....	111
AUTORES DEL MARCO TEÓRICO VARIABLES DIMENSIONES E INDICADORES .....	111
ANEXO 4 .....	112
ENCUESTA .....	112

## Índice de Tablas

Tabla 1. Listado de empresas en el Ecuador .....	38
Tabla 2. Listado de empresas en el Ecuador .....	39
Tabla 3: Listado de empresas en el Ecuador .....	42
Tabla 4: Listado de empresas del cantón La Troncal .....	42
Tabla 5: Respuestas a la pregunta No. 1 .....	48
Tabla 6: Respuestas a la pregunta No. 2 .....	49
Tabla 7: Respuestas a la pregunta No. 3 .....	51
Tabla 8: Respuestas a la pregunta No. 4 .....	52
Tabla 9: Respuestas a la pregunta No. 5 .....	53
Tabla 10: Respuestas a la pregunta No. 6 .....	54
Tabla 11: Respuestas a la pregunta No. 7 .....	56
Tabla 12: Respuestas a la pregunta No. 8 .....	57
Tabla 13: Respuestas a la pregunta No. 9 .....	58
Tabla 14: Respuestas a la pregunta No. 10 .....	59
Tabla 15: Respuestas a la pregunta No.11 .....	60
Tabla 16: Resumen del procesamiento de casos 1 .....	61
Tabla 17: Resumen de resultados 1 .....	62
Tabla 18: Resumen del procesamiento de casos 2 .....	63
Tabla 19: Resumen de resultados 2 .....	63
Tabla 20: Resumen del procesamiento de casos 3 .....	64
Tabla 21: Resumen de resultados 3 .....	64
Tabla 22: Resumen del procesamiento de casos 4 .....	65
Tabla 23: Resumen de resultados 4 .....	65
Tabla 24: Herramienta para la elaboración de la misión .....	71
Tabla 25: Herramienta para la elaboración de la visión .....	72
Tabla 26: Determinación de factores críticos de éxito de una empresa familiar ....	83
Tabla 27: Inventario de procesos .....	84

Tabla 28: Caracterización del proceso, Gestión de la Dirección .....	85
Tabla 29: Caracterización del proceso, Gestión de Procesos .....	85
Tabla 30: Caracterización del proceso, Investigación y diseño .....	86
Tabla 31: Caracterización del proceso, Gestión de la Productividad .....	86
Tabla 32: Caracterización del proceso, Control de Calidad.....	87
Tabla 33: Caracterización del proceso, Estudio de Mercados .....	87
Tabla 34: Caracterización del proceso, Ventas .....	88
Tabla 35: Caracterización del proceso, Gestión Financiera .....	88
Tabla 36: Caracterización del proceso, Gestión de Recursos Humanos .....	89
Tabla 37: Caracterización del proceso, Gestión Logística.....	89
Tabla 38: Indicadores de gestión administrativa, financiera y operativa .....	91
Tabla 39: Cuadro de Mando Integral.....	97

## Índice de Figuras

Figura 1: Esquema simplificado del Modelo del Cuadro de Mando Integral .....	29
Figura 2. Fases para el diseño de un sistema de control de gestión basado en indicadores .....	31
Figura 3: Clasificación de las empresas de acuerdo a su actividad económica.....	39
Figura 4: Clasificación de las empresas de acuerdo a su actividad económica.....	42
Figura 5: Clasificación de las empresas del Ecuador (de acuerdo al tamaño) .....	44
Figura 6: Porcentaje de generación de empleo de las empresas del Ecuador. ....	44
Figura 7: Generación de ingresos por ventas de las empresas del Ecuador .....	45
Figura 8: Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 1 .....	48
Figura 9: Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 2 .....	50
Figura 10: Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 3 .....	51
Figura 11: Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 4 .....	53
Figura 12: Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 5 .....	54
Figura 13: Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 6 .....	55
Figura 14: Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 7 .....	56
Figura 15: Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 8 .....	57
Figura 16: Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 9 .....	58
Figura 17: Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 10.....	59
Figura 18: Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 11.....	60
Figura 19: Fases para el diseño de un Modelo de Gestión para las Empresas Familiares del Cantón La Troncal .....	69
Figura 20: Esquema del Plan de Sucesión Familiar .....	75
Figura 21: Esquema de gobernabilidad de una empresa familiar .....	77
Figura 22. Esquema de gobernabilidad familia - empresa .....	79
Figura 23: Estructura organizacional modelo para las empresas familiares del cantón La Troncal .....	81
Figura 24. Estrategias o disciplina de valor .....	82

Figura 25: Mapa estratégico por perspectivas de las empresas familiares del cantón  
La Troncal.....96

## INTRODUCCIÓN

Administrar una empresa familiar puede ser un desafío adicional, ya que trabajar con miembros de la familia agrega una complicación adicional a las tareas de la administración y puede hacer que la administración en algunos casos sea más difícil, más fácil o ambas cosas. Las empresas familiares tienen algunas características. La primera característica central de las empresas familiares es que controlan los derechos de propiedad y gestión. La segunda característica de las empresas familiares es principalmente a través del modo de gestión familiar, ya que al haber un alto porcentaje de miembros de la familia en el departamento de gestión de las empresas conducirá a la centralización de la toma de decisiones por parte de algunas personas en la empresa. La tercera característica de una empresa familiar se expresa mediante el éxito del negocio familiar, que proviene de los valores y objetivos familiares. Los valores familiares incluyen cuidar del personal y los clientes y mantener el equilibrio entre la propiedad familiar y el control de la gestión. Además, el objetivo de la familia es proteger el nombre y la reputación de la familia a largo plazo (Armero, 2015).

Todas estas características hacen de las empresas familiares importantes impulsores de la economía en todo el mundo. En algunos países, contribuyen hasta el 90% del producto interno bruto (PIB) de los países, lo que indica qué tan valiosos son en todo el mundo. En los Estados Unidos, las estimaciones sugieren que más del 60% del PIB es aportado por empresas familiares. Mientras tanto, más del 90% del PBI de Ecuador es aportado por empresas familiares (Iglesias, 2016). Estas empresas tienen ciertas características en común y las empresas que identifican e implementan estos factores tienden a ver mejoras en el rendimiento de manera relativamente rápida. Las empresas familiares más exitosas tienden a ser empresas que han identificado un sucesor. Tienen una junta directiva en lugar de una persona clave que toma decisiones comerciales en el vacío. Mantienen reuniones familiares regulares o de accionistas, identifican y abordan los riesgos, administran

cuidadosamente su comercialización y una marca. Más del 75% de las empresas familiares exitosas se identifican como una empresa familiar en su marca (García, 2012)

Si bien hay medidas de éxito más allá del tamaño del negocio, algunas de las empresas más grandes del mundo son compañías de propiedad familiar o que cotizan en bolsa que conservan algún elemento de control familiar. Estas características comunes que contribuyen a un negocio familiar más sólido y exitoso también tienen un efecto ascendente en el valor del negocio. Aspectos como tener un equipo de gestión sólido en marcha -un factor que se ve afectado tanto por tener un plan de sucesión como por tener un consejo de administración- hacen que una empresa sea relativamente más valiosa que sus competidores, todo lo demás es igual. Una identidad de marca fuerte y reconocible es otro factor que tiene una influencia positiva en el valor del negocio, lo que significa que las decisiones activas de marca son importantes (Jaramillo, 2012)

El manejo exitoso de una empresa familiar es un acto de equilibrio que debe conciliar los intereses estratégicos de la familia y el negocio, las fuerzas del mercado y los objetivos de la familia. En este contexto donde los negocios, la familia y la propiedad están unidos, existe un "espíritu empresarial familiar" especial que se manifiesta en la cultura corporativa, las relaciones entre propietarios y gerentes externos, y en el entorno laboral. Las empresas familiares están orientadas a largo plazo; sin embargo, son dinámicos y emprendedores y se caracterizan por una cultura corporativa de coexistencia armoniosa. Al igual que sus contrapartes no familiares, las empresas familiares se enfrentan actualmente a una gama muy diversa de desafíos, como los planteados por el avance de la globalización, la digitalización y la creciente complejidad que conllevan estas tendencias. Se necesitan gerentes superiores adecuados para superar estos desafíos. En la mayoría de las 500 empresas familiares más importantes del mundo, al menos un

miembro de la familia desempeña actualmente un papel activo en el equipo directivo superior (Pérez, 2012).

Para el caso del Ecuador, el 81,2% de las empresas familiares funciona en ocho sectores: comercio, las actividades profesionales, científicas y técnicas, inmobiliario, construcción, transporte y almacenamiento, industria, servicios administrativos y en la agricultura, ganadería, pesca y silvicultura. Las firmas familiares representan el 90,5% del tejido empresarial legal. En este grupo se incluye a las que tienen un accionista o varios con el mismo apellido y que posean más del 50% de la compañía. Así lo estableció un análisis del Centro de Investigaciones y de la Unidad de Estudios y Desarrollo de Empresas Familiares de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo (UEES) en alianza con el Instituto de Empresas Familiares de España y el Banco del Pacífico (UESS, 2017).

El estudio, también determina que el 66% de las empresas grandes, el 88% de las medianas y más del 90% de las pequeñas y microempresas son familiares. El informe pone de manifiesto que la tónica del tejido empresarial ecuatoriano ha sido que un emprendedor arranca con una idea, la pone en práctica, constituye una empresa pequeña. Luego se van incorporando los familiares: la esposa, los hijos y hasta los nietos. Las empresas familiares generan más retos con el tiempo. Desde cuándo es el momento de retirarse y dejar la posta por completo a los hijos hasta cuántos familiares se pueden involucrar sin que se convierta en una agencia de empleo o el nivel de remuneración a pagar a cada uno son parte de las interrogantes (UESS, 2017).

Aunque la empresa familiar influye positivamente en la economía del país, son muy vulnerables a las condiciones fluctuantes del mercado. El modelo de empresa familiar, como parte integrante de las micro, pequeñas y medianas empresas, tiene una característica común que es la ausencia de estructuras formales y sistemas

confiables a nivel gerencial, por lo que no pueden asegurar su funcionamiento exitoso y su supervivencia en el tiempo (Iglesias, 2016).

- Las empresas familiares están sujetas a continuos cambios que se presentan en el entorno externo e interno.
- Los protocolos y la carencia de elementos de prevención perturban al desarrollo de las empresas familiares.
- La inaplicación de modelos de gestión adecuados ocasiona que varias empresas familiares opten por cerrar la actividad económica.
- La indecisión en la dirección de las empresas familiares es peligrosa y puede tener alto costo para el negocio, ya que las decisiones deben ser administradas apropiadamente desde la perspectiva financiera.
- En la empresa familiar, la falta de elementos de prevención pone en riesgo a la empresa y al bienestar de la familia.
- La resistencia al cambio de las empresas familiares a causa de la inexistencia de modelos de gestión lleva a que las empresas cierren sus actividades y pierda competitividad y la responsabilidad corporativa.
- La falta de inversión en las empresas familiares conlleva a una baja competitividad en el mercado y el no posicionamiento de su marca.
- La no aprobación de procesos de planificación y prevención que efectúan las empresas familiares pueden perturbar la sostenibilidad y crecimiento de la empresa.
- Es indispensable que los gerente o propietarios de las empresas familiares estén conscientes de las nuevas tendencias estratégicas gestionaes para organizar sus objetivos a corto y largo plazo.

- Es importante que las empresas familiares efectúen planes financieros de contingencia para planes de inversión en aspecto de crecimiento y sostenibilidad.
- Es de vital importancia que los propietarios o gerentes de las empresas familiares formen parte de procedimientos en cuanto a la gestión y ejecución de planes de sostenibilidad y crecimiento empresarial y existan políticas que comprenden las buenas prácticas administrativas de la empresa.

# CAPÍTULO I

## DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1. Antecedentes de la investigación

Para la mayor parte de personas, la frase "empresa familiar" connota una empresa pequeña o mediana con un enfoque local y un conjunto familiar de problemas, como disputas sobre la sucesión. Si bien muchas empresas familiares realmente se ajustan a esa descripción, no refleja el poderoso papel que desempeñan las empresas controladas por la familia en la economía mundial. No solo incluyen corporaciones en expansión como Walmart, Samsung, Tata Group y Porsche, sino que representan más del 30% de todas las empresas con ventas superiores a un mil millones de dólares, según el análisis del Boston Consulting Group (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2017).

Las empresas familiares se encuentran, por supuesto, en todo el mundo. Pero casi la mitad tienen sede en Europa occidental, con las tres grandes economías de la zona euro: Alemania, Italia y Francia, que albergan la mayor parte de empresas familiares. América Latina alberga una importante lista de negocios familiares, con México y Brasil mayoritariamente. El índice Global Family Business, subraya la importancia de las empresas familiares para la economía mundial. De hecho, más del 40% de las empresas familiares más grandes del mundo han existido durante al menos cuatro generaciones es un testimonio de la longevidad y la estabilidad del modelo de negocio familiar. Las empresas familiares a pesar de las difíciles condiciones económicas y el ritmo acelerado del cambio, en su desarrollo continúan siendo vibrantes, exitosos y ambiciosos. Las empresas familiares son vitales para todas las economías, ofreciendo estabilidad, un compromiso a largo plazo y responsabilidad hacia sus comunidades y empleados (McClure, 2011).

Investigaciones recientes muestran que casi la mitad de los empresarios provienen de negocios familiares, destacando que el espíritu empresarial aún se encuentra en el corazón de muchas empresas familiares. De hecho, el 54% de los propietarios de empresas familiares quieren establecer nuevas empresas emprendedoras, por lo que las empresas familiares pueden ser un motor de cambio e innovación. Todo esto es extremadamente positivo y el hecho de que el panorama general haya permanecido prácticamente igual durante la mayor parte de una década es en sí mismo una medida de la capacidad de recuperación de este sector. Sin embargo, áreas como la sucesión, la globalización y la digital y la innovación es motivo de preocupación para algunos analistas, ya que a pesar de la extraordinaria longevidad de algunas empresas familiares individuales, el promedio de vida en el sector es de tres generaciones. Típicamente, solo el 12% llega tan lejos, y el número que pasa de cuatro generaciones cae a tan solo el 3%. En algunos casos, vender el negocio es una elección consciente y una señal de éxito; pero igualmente para muchos, no sobrevivir a la próxima generación puede ser una señal de que una empresa familiar no logra sus ambiciones a largo plazo, por lo que ser un negocio familiar trae consigo su propio conjunto de desafíos: a saber, la familia misma y la forma de navegar por las diferentes relaciones comerciales y personales (Dugan, 2012).

Desde hace poco más de dos décadas, surge el campo del conocimiento relativo a las empresas familiares, que aún en nuestro país carece de una adecuada integración teórica y empírica, y que no cuenta con una definición unificada de su objeto de estudio. La gestión de empresas familiares es una disciplina joven, donde la mayoría de la información generada es prescriptiva y no permite la comparación y generalización de los diferentes estudios. En el caso de Latinoamérica, el estudio de las empresas familiares reviste particular importancia debido a la gran influencia de la familia sobre la empresa, ya que la inmensa mayoría de las empresas están controladas por familias (Hernando, 2014).

Hernando (2014), elabora la tesis doctoral con el tema “Un modelo de control de gestión para la pequeña empresa familiar en España: especial referencia a los activos intangibles”. Con el proceso de investigación se pretendió poner en evidencia la relevancia que, actualmente, se puede tener el Control de Gestión para la eficiencia y éxito de las empresas familiares de pequeño tamaño en España. Para ello, se revisaron determinados factores que se consideraron directamente con el desarrollo de un adecuado Control de Gestión, como son los valores que componen la Cultura Empresarial y la posibilidad de medición del Capital Intelectual, como principal activo intangible (Hernando, 2014).

La justificación de la elección de este sector se basó esencialmente en dos ejes principales: la importancia que la pequeña empresa tienen en el conjunto empresarial español y la relevancia personal y profesional que tienen las microempresas y pequeñas empresas familiares. La creciente importancia que están adquiriendo las empresas familiares en la economía, la cual se ve reflejada en su papel como impulsoras de la actividad empresarial, en su capacidad para emprender y en su aportación a la innovación (Hernando, 2014).

Los resultados determinaron que en el ámbito de los negocios, la combinación de empresa y familia constituye una operación difícil de aunar en el tiempo, puesto que, con frecuencia, las relaciones familiares suelen dominar, en gran parte, la empresa. En la actualidad, se han estudiado claves para evaluar las posibilidades de éxito de las empresas familiares, aunque uno de sus mayores inconvenientes es la continuidad generacional de las mismas. Por ello, es esencial preservar su carácter familiar, a la vez que se debe desarrollar su capacidad de profesionalización, como en cualquier otro tipo de empresa. Una empresa familiar no necesariamente debe ser considerada una Pyme (Hernando, 2014).

Jaramillo (2012), elabora el artículo académico “Las empresas familiares frente a la implementación de Sistemas de Control de Gestión”. La característica y el

objetivo central del estudio de un Sistema de Control de Gestión serán facilitar el mejoramiento continuo al interior de una organización y de todos los elementos o mecanismos que se utilicen para llevarlo a cabo. El sistema debe ser concebido como parte de un sistema de dirección eficiente. El estudio se basa en el hecho de que hoy las empresas se enfrentan a condiciones de competencia creciente, tecnologías nuevas, cambios a nivel del entorno y cambios de tipo social. Estos cambios conllevan desafíos nuevos para el empresario, en especial, en la forma de gestionar sus empresas y con ello, los nuevos paradigmas de gestión. Estos paradigmas nuevos, no sólo surgen por una variable tecnológica predominante, sino también por los cambios cada vez más repentinos que sufren los procesos de negocios y el entorno. Esta situación, además, trae consigo que las predicciones empresariales puedan quedar obsoletas de la noche a la mañana, por lo que la planificación y el control debieran ser preocupaciones cada vez más fuertes en las empresas (Jaramillo, 2012).

Los resultados determinan que la influencia de las empresas familiares en la actividad económica mundial es notable; son responsables de por lo menos la generación del 50% del Producto Nacional Bruto y de más de la mitad de las fuentes de empleo en Estados Unidos de Norteamérica. En Latinoamérica podríamos esperar índices superiores a los anteriores, aunque desgraciadamente no existen estadísticas confiables. Para el éxito de estas organizaciones y su permanencia se correlacionan directamente con su comprensión y su planeación. Para comprenderlas, es preciso generar conocimientos sobre ellas y, afortunadamente, la información disponible crece todos los días. Una de las grandes preocupaciones de las empresas familiares se relaciona con el fenómeno de la sucesión, que es problemática para la mayoría, y probablemente el reto más difícil que alguien puede enfrentar en la dirección de una organización. En Estados Unidos de Norteamérica únicamente el 30% de los negocios pasan a la segunda generación y sólo 10% a la tercera (Jaramillo, 2012).

Finalmente, Altamirano (2014), elabora el tema “Propuesta para optimizar la gestión en las Empresas Familiares del Sector Comercial en la ciudad de Guayaquil (CIIUv4: G453.00), que tenga impacto en su rendimiento y competitividad”. El objetivo de la investigación fue analizar la situación de las empresas familiares del sector comercial (EFC) de la ciudad de Guayaquil, mediante una investigación exploratoria descriptiva que permita conocer las características principales de las empresas y cuyo resultado se pueda replicar a otros sectores productivos del Ecuador (Altamirano, 2014).

Los resultados permitieron establecer que las empresa familiares del sector comercial nace en alto porcentaje por emprendimiento propio de un miembro de familia y en sociedad con la misma; no maneja el conocimiento de una administración estratégica en todos sus etapas con el soporte de un experto profesional puesto que sus objetivos trazados solo están guiados por el fundador y su familia; se caracteriza por un estilo de liderazgo propio del carácter y estilo del dueño o fundador; no aplica el fundamento de cultura y comunicación organizacional; se consideran ellas mismas rentables pero no eficiente y medianamente competitiva; la información financiera que reflejan sus estados financieros la elaboran solo con el propósito básico de cumplir con las exigencias legales de orden societario, tributario y otros necesarios; denotan desconocer el concepto de aplicación de un gobierno corporativo pero les gustaría conocer y aplicar este concepto; no están dispuestas aperturar su capital familiar empresarial al mercado de valores por mantener su cultura e influencia familiar; no conocen claramente el marco legal general del Ecuador que expresa que existe un soporte del Estado para el impulso de desarrollo e imagen de la EFC y que puede haber un organismo que realice esta función (Altamirano, 2014).

## **1.2. Planteamiento del problema**

### **1.2.1. Problema de la investigación**

El negocio familiar es el modelo de organización económica más antiguo y más común. La gran mayoría de las empresas en todo el mundo, desde tiendas de la esquina hasta organizaciones multinacionales que cotizan en bolsa con cientos de miles de empleados, pueden considerarse empresas familiares. Las empresas controladas por la familia no siempre son fáciles de estudiar. En muchos casos, no están sujetos a los requisitos de información financiera y se dispone de poca información pública sobre el desempeño financiero. La propiedad puede distribuirse a través de fideicomisos o sociedades de cartera y los miembros de la familia pueden no estar completamente informados sobre la estructura de propiedad de su empresa. Sin embargo, a medida que el modelo económico global del siglo XXI reemplaza al viejo modelo industrial, los encargados de formular políticas gubernamentales, los economistas y los académicos recurren a las empresas familiares como fuente principal de creación de riqueza y empleo (Carlock, 2009).

El desafío para las familias de negocios es que los roles familiares, de propiedad y comerciales implican valores, objetivos y acciones diferentes que en ocasiones son contradictorios, por ejemplo, los miembros de la familia le dan una alta prioridad al capital emocional, el éxito familiar que los une a través de generaciones consecutivas, ya que mientras los ejecutivos del negocio están preocupados por la estrategia y el capital social y la reputación de su empresa en el mercado, en cambio los propietarios están interesados en el rendimiento del capital financiero en términos de familiaridad (Schlemenson, 2013)

Los mitos familiares (conjuntos de creencias compartidas por los miembros de la familia) pueden desempeñar papeles importantes de defensa y protección en las familias. Los mitos ayudan a las personas a lidiar con el estrés y la ansiedad y, al prescribir patrones de comportamiento ritual, les permitirán establecer un frente

común contra el mundo exterior. Ofrecen un fundamento para la forma en que las personas se comportan, pero debido a que gran parte de lo que constituye un mito familiar tiene lugar en las profundidades de la superficie, también ocultan los verdaderos problemas y conflictos. Aunque estos mitos familiares pueden convertirse en un modelo para la acción familiar, también pueden convertirse en camisas de fuerza, reduciendo la flexibilidad y la capacidad de una familia para responder a situaciones nuevas (Gómez, Díaz de Castro, & Ruzo, 2014).

Todo este esquema, deja en claro que una empresa familiar influye positivamente en la economía ecuatoriana, pero son muy vulnerables a las condiciones de mercado y problemas de la familia, siendo una de las principales causas la continuidad luego de cambios generacionales, observando cifras de esta debilidad como: La esperanza de vida de la empresa familiar baja, solo el 30% llega a la segunda generación y el 15% pasa a la tercera generación (UESS, 2017). Existen muchas razones por lo que las empresas familiares no logran sobrevivir, tales como: la carencia de un sistema administrativo, operación con un sistema inadecuado, manejo ineficiente de los recursos, y una carencia de control de la familia de acuerdo a investigaciones previas. Se conoce de las empresas familiares son fruto de emprendimientos personales y cuentan con el apoyo de una familia, sin embargo, hay desconocimiento de cómo se han sostenido en el tiempo y cuáles son sus prácticas que le han hecho sobrevivir a las fluctuaciones económicas del país (Iglesias, 2016).

En Ecuador, como en otros países del mundo, se presenta una tendencia a la creación de empresas familiares, las cuales surgen de un gran desconocimiento sobre los factores esenciales para alcanzar una gestión eficiente, puesto que además de desconocer los procesos administrativos, no se analizan otros aspectos originados en el ámbito social (intereses en el entorno familiar), por lo que el manejo de los miembros más importantes de la familia y otras tensiones que surgen de este

tipo de organizaciones deben ser analizadas y estudiadas en todo su contexto, con el propósito de aportar a su desarrollo y crecimiento (Mera & Bermeo, 2017).

En las últimas décadas nuestro país está atravesando profundos procesos de cambio que han motivado al sector empresarial a mejorar sus niveles de competitividad para hacer frente a los nuevos escenarios. Dentro de este proceso de transición las empresas familiares son un actor relevante para la economía nacional. Allí nace la necesidad de mejorar la calidad de gestión, para que sus decisiones tengan un alto grado de efectividad y objetividad que el negocio requiere.

Es por esto que el presente trabajo pretende realizar algunas reflexiones sobre la situación de la gestión empresarial de las empresas familiares del cantón La Troncal, con el fin de obtener resultados que permitan desarrollar una propuesta de modelos gestión, que se convierta en una herramienta que estimule la permanencia y sostenibilidad en el tiempo de los diferentes sectores industriales, en los cuales participan los negocios familiares

### **1.2.2. Formulación del problema**

¿Cuál es el modelo de gestión que se acople a los requerimientos de las empresas familiares del cantón La Troncal, que les permita un eficiente crecimiento y sostenibilidad en el tiempo?

### **1.2.3. Sistematización del problema**

- ¿Cuáles son los antecedentes y las bases conceptuales de la empresa familiar y los modelos de gestión?
- ¿Cuál es la situación actual de las empresas familiares del cantón La Troncal?

- ¿Qué modelo de gestión se puede desarrollar para las empresas familiares del cantón La Troncal, que les permita un eficiente crecimiento y sostenibilidad en el tiempo?

### **1.3. Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Proponer un modelo de gestión para las empresas familiares del Cantón la Troncal.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Establecer los antecedentes y las bases conceptuales de la empresa familiar y los modelos de gestión
- Diagnosticar la situación actual de las empresas familiares del cantón La Troncal.
- Diseñar un modelo de gestión que se acople a los requerimientos de las empresas familiares del cantón La Troncal, que les permita un eficiente crecimiento y sostenibilidad en el tiempo.

### **1.4. Marco de referencial de la investigación**

#### **1.4.1. La empresa familiar**

##### **Generalidades de la empresa:**

La sostenibilidad empresarial, también conocida como sostenibilidad corporativa, es la gestión y coordinación de las demandas y preocupaciones ambientales, sociales y financieras para garantizar un éxito responsable, ético y continuo. En un contexto más amplio, las demandas sociales, ambientales y económicas se consideran los tres pilares de la sostenibilidad. Dentro del mundo

corporativo, a veces se les conoce como el triple resultado final. El concepto es una desviación del concepto tradicional del resultado final, que evalúa todos los esfuerzos en términos de su efecto a corto plazo en los beneficios. En las culturas corporativas tradicionales, las preocupaciones sociales y ambientales generalmente se han considerado en conflicto con los objetivos financieros. El agotamiento de recursos no renovables, por ejemplo, obviamente no es una práctica sostenible. Sin embargo, debido a que las alternativas típicamente requieren inversiones en infraestructura, continuar confiando en los combustibles fósiles es la opción menos costosa a corto plazo (Koontz & Wehrich, 2011, p. 123).

El objetivo de la sostenibilidad requiere una línea de tiempo más extensa para el rendimiento de la inversión (ROI), pero una vez que se realizan las inversiones iniciales, en realidad pueden conducir a una mayor rentabilidad. Un ejemplo es la refrigeración gratuita para centros de datos, que aprovecha los fenómenos naturales para controlar las temperaturas. Aunque las tecnologías involucradas pueden requerir un desembolso de efectivo inicial, los recursos renovables de los que dependen son de libre disponibilidad y confiables, lo que finalmente dará sus frutos. Del mismo modo, las inversiones en prácticas socialmente éticas pueden costar inicialmente un dinero de negocios, pero generalmente conducen a una mayor contratación, desarrollo de marcas y relaciones públicas (PR), que tienden a generar una mayor rentabilidad (Dugan, 2012).

En una empresa, cuando los eventos y condiciones apropiados desencadenan una acción, los requisitos del cliente y los recursos de consumo, como las materias primas y la información, se transforman en bienes y servicios para ofrecer el rendimiento empresarial deseado. Esta transformación se realiza a través de procesos comerciales interfuncionales guiados por la estrategia corporativa, políticas y procedimientos, y habilitados por personas, instalaciones, equipos, sistemas y otros activos. Por lo tanto, el rendimiento del negocio es directamente atribuible al rendimiento del proceso y un negocio es simplemente la recopilación

de todos sus procesos multifuncionales soportados por todos los demás activos (Berry, 2014).

En la fase de definición de la dirección comercial, se determina la relación entre los procesos, las direcciones tecnológicas y la estrategia comercial. Los procesos que son probables candidatos para la renovación se identifican y priorizan por medio de un enfoque disciplinado:

- Programa para el cambio.
- Desarrollar la comprensión del contexto empresarial
- Identificar procesos comerciales críticos
- Relacionar los procesos con los sistemas productivos y las prioridades
- Formular estrategia de organización
- Evaluar las capacidades humanas

El Programa para el Cambio es el resultado de esta fase. Esta es una lista de procesos clave identificados para la mejora y priorizados para el desarrollo y la implementación a lo largo de un horizonte de tiempo determinado. Los propietarios del proceso han sido identificados y se ha acordado que una Organización del Programa inicie este esfuerzo. Las suposiciones presupuestarias se han esbozado para que se reflejen en el proceso de planificación de la compañía (García, 2012)

### **Generalidades de la empresa familiar:**

Desde principios de los años ochenta, se ha desarrollado el estudio académico de las empresas familiares como una categoría de comercio distinta e importante. Hoy las empresas familiares son reconocidas como participantes importantes y dinámicos en la economía mundial (Pérez, 2012).

La empresa familiar está definida por su administración y control de capital de la siguiente manera:

1. Al menos 3 miembros de la familia están trabajando activamente en la empresa; 2. La empresa está en control de la familia al menos 2 generaciones; 3. Los miembros de la familia que tienen control de la empresa tienen la intención de transmitir el control de la empresa a la siguiente generación (Goyzueía, 2013).

Por otra parte, la empresa familiar es una agrupación, tenga el tamaño que tenga, es empresa familiar si: 1. La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía, o son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo (s) o herederos directos del hijo(s). 2. La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta. 3. Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía. 4. A las compañías cotizadas se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen al menos el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social (Goyzueía, 2013).

En base a las enunciaciones anteriores podemos que una empresa familiar es aquella cuyos dueños laboran en el negocio y tienen clara la perspectiva de que la empresa pase a manos de las consecutivas generaciones en situaciones sanas, formándose una enérgica responsabilidad afectiva con el éxito del negocio y la unidad de la familia (Iglesias, 2016).

Una empresa familiar puede definirse como cualquier negocio en el que participan dos o más miembros de la familia y la mayoría de la propiedad o el control recae en una familia. Las empresas familiares pueden ser la forma más antigua de organización comercial. Las granjas fueron una forma temprana de negocio familiar en la cual lo que pensamos hoy como la vida privada y la vida laboral se

entrelazaron. En entornos urbanos, una vez fue normal que un tendero o un médico vivieran en el mismo edificio en el que trabajaban y los miembros de su familia a menudo ayudaban con el negocio según fuera necesario (García, 2012).

Una empresa familiar es una forma de organización híbrida, cuya identidad abarca la superposición de un sistema familiar y un sistema comercial. Debido a la integración de estos dos sistemas, uno basado en principios económicos y el otro basado en las emociones, las empresas familiares se caracterizan como escenarios emocionales, con fuertes problemas intergeneracionales, como la gestión de transiciones exitosas. Como muy pocas empresas familiares sobreviven más allá de la segunda generación, y esta forma de empresa se está extendiendo por todo el mundo, previenen conflictos intergeneracionales mediante la redacción de acuerdos formales o "constituciones" que son a la vez un acuerdo de accionistas y un código de conducta (Hutcheson, 2013).

Una empresa familiar se puede describir como una interacción entre dos sistemas separados pero conectados (el negocio y la familia) con límites inciertos y reglas diferentes. Gráficamente, este concepto se puede presentar como dos círculos que se cruzan. Las empresas familiares pueden incluir numerosas combinaciones de miembros de la familia en diversos roles comerciales, incluidos esposos y esposas, padres e hijos, familias extendidas y múltiples generaciones que desempeñan el papel de accionistas, miembros del consejo, socios de trabajo, asesores y empleados. Los conflictos a menudo surgen debido a la superposición de estos roles. Las formas en que las personas suelen comunicarse dentro de una familia, por ejemplo, pueden ser inapropiadas en situaciones comerciales. Del mismo modo, las preocupaciones personales o las rivalidades pueden trasladarse al lugar de trabajo en detrimento de la empresa. Para tener éxito, una empresa familiar debe mantener abiertas las líneas de comunicación, hacer uso de herramientas de planificación estratégica y contratar la asistencia de asesores externos según sea necesario (Armero, 2015).

Las empresas familiares no están sujetas a un determinado tamaño en términos de empleados o facturación, se pueden encontrar en casi cualquier industria y no necesitan entretenerse en una forma legal específica. Entonces, ¿qué es una empresa familiar? En la investigación científica y en el público en general no hay una única respuesta definitiva en la forma de una definición uniforme (Berry, 2014).

Ubicadas virtualmente en todos los sectores de las economías del mundo, las empresas familiares son la forma más común de entidad comercial en el mundo. Sin embargo, su propiedad, administración y composición familiar crean una complejidad que requiere conocimientos y habilidades especiales para comprenderlos y asesorarlos de manera efectiva. De hecho, quizás uno de los temas más discutidos en el campo de hoy es cómo definir una empresa familiar. No hay una definición única para la empresa familiar, pero hay algunas definiciones que han evolucionado a lo largo de los años (Fred, 2012).

Debido a su herencia, su visión a largo plazo y su compromiso con la comunidad, las empresas familiares se destacan cada vez más como símbolos de estabilidad y responsabilidad. Además, las empresas familiares locales se perciben cada vez más como fabricantes de productos y servicios de calidad (Armero, 2015).

### **Fines y la naturaleza de la empresa y de la familia:**

Ha habido una amplia discusión sobre los roles y responsabilidades de las juntas en las empresas familiares. Sin embargo, para que las juntas funcionen bien, también deben tener una comprensión de los roles y las responsabilidades apropiadas del grupo propietario de la familia. Luego, pueden aconsejar a los propietarios que cumplan su contribución y comprendan las interacciones entre la propiedad y la administración. En una empresa familiar donde los propietarios también comparten los valores y las emociones de una historia íntima, la gobernanza puede verse como un conjunto de relaciones entre la gerencia, los

propietarios y la junta directiva. Cada grupo tiene roles y responsabilidades distintos (Carlock, 2009).

#### Contribución de la propiedad:

Los propietarios pueden proporcionar un valor sustancial al rendimiento y la continuidad de una empresa si está unida, comprometida y responsable. Un grupo de propiedad que habla con una sola voz libera a la administración para enfocarse en el negocio en lugar de temer las disputas entre accionistas. Compartir una visión a largo plazo proporciona estabilidad estratégica y aumenta la toma de riesgos. La propiedad responsable tranquiliza a la junta, la administración y otros accionistas. La responsabilidad incluye respetar los límites de las funciones de la propiedad, comprender el negocio y proporcionar liderazgo para el proceso de gobernanza. Proporcionar esta unidad, compromiso y responsabilidad sugiere que los propietarios tengan consenso sobre el propósito de su propiedad, sobre las políticas que afectan la propiedad y sobre los procesos necesarios para fortalecer su resolución (Armero, 2015).

#### Valores:

La gobernanza es efectiva si tanto la propiedad familiar como la junta comparten un consenso sobre los valores, la visión y los objetivos. Los valores de los propietarios, como la administración, la transparencia, el paternalismo, la innovación, la confianza y la democracia, dan forma a la cultura del negocio. Si la familia propietaria no tiene claros sus valores, la cultura empresarial será superficial y se debilitará el compromiso de la familia con la propiedad. El orgullo de pertenecer es en gran medida una función de una cultura empresarial distinta y poderosa que refleja los valores que son importantes para los propietarios (Abiti & Ocejo, 2013).

### Visión:

Los valores de los propietarios dan forma a la visión que tienen para el negocio. La visión de los propietarios tiene dos dimensiones: su visión de la naturaleza del negocio y su visión de la estructura de su propiedad. ¿Los propietarios quieren una empresa diversificada y multiempresa o quieren concentrarse en una industria? ¿Quieren un negocio enfocado en las necesidades de la comunidad local o una compañía global que amplíe los horizontes de los miembros de la familia? ¿Quieren un negocio que dé la bienvenida al empleo familiar o dependa de la gestión no familiar? (Hutcheson, 2013).

Con respecto a la estructura de la propiedad, la familia propietaria necesita aclarar quién puede tener acciones y quién puede votar las acciones. Algunas familias quieren propiedad pública, otras son socios privados, otras tampoco. Algunas familias concentran los derechos de voto en fideicomisos o socios generales. Otros están ansiosos por distribuir las acciones rápidamente por toda la familia y democratizar los privilegios de voto (Armero, 2015).

### Metas:

Los propietarios también deben intentar presentar un conjunto de objetivos para la empresa que satisfaga sus intereses y asegure su compromiso, pero que sean razonables para que la administración los pueda cumplir.

### Crecimiento Riesgo Rentabilidad Liquidez:

Las compensaciones fundamentales que se realizan entre estos objetivos reflejan los valores y la visión de la familia propietaria de la empresa. Una familia puede creer que la mejor manera de asegurar el compromiso a largo plazo de la propiedad es a través de generosos dividendos y oportunidades de redención. Otra familia puede sentir que reinventar en una cartera de negocios cada vez más diversificada que ofrece trayectorias profesionales emocionantes para los miembros

de la familia es una mejor idea. El consejo puede ayudar a educar a la familia sobre el objetivo inherente de intercambios de propiedad. La junta también debe proporcionar comentarios sinceros sobre si los objetivos de la familia son factibles o apropiados para el negocio y su futuro (Carlock, 2009).

#### Políticas:

Además de los valores, la visión y los objetivos, la familia propietaria debe abordar los problemas que definen su relación con la empresa. A continuación, se incluye una lista de áreas de políticas que el propietario es responsable de determinar:

- Interacciones con la gerencia y directores
- Información
- Confidencialidad
- Conflictos de interés (proveedores, clientes, inversiones, nuevas empresas, competencia)
- Gastos de relaciones con los accionistas
- Planificación del patrimonio
- Reembolsos
- Dividendos
- Cantidades de donaciones benéficas y enfoque
- Sucesión de los roles de gobierno (fideicomisarios, socios generales, directores, presidentes, CEO) (Goyzueía, 2013).

### Efectividad de la Junta:

La junta puede desempeñar varios roles valiosos a medida que la familia desarrolla estas políticas. La junta puede ofrecer comentarios objetivos sobre si las políticas que se están forjando son consistentes con los valores, la visión y los objetivos establecidos de la familia. La junta también puede ayudar a la familia mientras trabaja para definir procesos para la toma de decisiones (McClure, 2011).

### Procesos:

Desarrollar un consenso familiar sobre los propósitos y las políticas de propiedad no es un simple esfuerzo, ni se hace de una vez y para siempre. Por lo tanto, en el corazón de proporcionar un grupo de propiedad unido, comprometido y responsable, se encuentran los procesos para aprender y los procesos para tomar decisiones. Los propietarios deben tener propietarios informados y conocedores de la próxima generación; de lo contrario, el compromiso y la unidad son frágiles. Por lo tanto, proporcionar educación a los propietarios actuales y futuros es parte del papel de la propiedad (St Gallen University, 2017).

Tres áreas temáticas son fundamentales para la educación de los propietarios: comprender la cultura del negocio y cómo pueden contribuir; comprender la estrategia comercial y cómo rastrearla; y entender el gobierno. Por ejemplo, los propietarios deben tomar el liderazgo intelectual para la eficacia de la junta, ya que tienen la máxima autoridad sobre ella. Las buenas juntas dependen de propietarios conocedores (Gómez, Diaz de Castro, & Ruzo, 2014).

Los propietarios también necesitan un buen proceso de toma de decisiones. Si el proceso se considera justo o justo, se pueden aceptar diferencias de posiciones. Si el proceso se corrompe por la falta de información, conocimiento o participación, entonces la unidad y el compromiso están en gran peligro (Armero, 2015).

Finalmente, el proceso de toma de decisiones debe evolucionar con el tiempo a medida que la próxima generación de propietarios crece en edad y convicción. Si los procesos de sucesión y las expectativas de autoridad y control no son claros o satisfactorios, las disputas de propiedad o las insatisfacciones son inevitables. La sucesión debe abordarse para la propiedad, los derechos de voto, la dirección y el liderazgo (Hutcheson, 2013).

### **Ciclo de vida de la empresa familiar:**

La historia de una empresa familiar es única. Sus peculiaridades dependerán de la mentalidad de la familia, las circunstancias, la economía en general y otros factores dentro o fuera del control humano. Sin embargo, hay patrones típicos para ser reconocidos en la evolución del negocio familiar. La forma en que evolucionan generalmente demuestra ciertas etapas, desafíos y estrategias aplicadas. Si las empresas familiares fracasan o tienen éxito depende de muchos factores diferentes (Fred, 2012).

### **El enigma de la continuidad del negocio familiar:**

Las estadísticas sugieren que la mayoría de las empresas familiares no pasan de la tercera generación. Esto a pesar de las muchas ventajas competitivas que las empresas familiares pueden albergar, como el apalancamiento en el nombre de la familia, la posible gran confianza entre los miembros de la empresa familiar y la orientación a largo plazo debido a la necesidad de proporcionar a las futuras generaciones familiares. ¿Por qué entonces, la tasa de fallas es tan alta? De hecho, el factor identificado con más frecuencia que conduce a la desaparición de las empresas familiares es la sucesión. Pasar el negocio de una generación a otra requiere un gran esfuerzo organizacional ya menudo emocional del negocio familiar, y muchos enfrentan obstáculos aparentemente insuperables en esta etapa de transición. Sin embargo, la sucesión no es la única razón del fracaso o conflicto;

muchos otros factores de la gestión empresarial familiar definen su probabilidad de supervivencia y continuidad (Heizer & Render, 2009).

Curiosamente, una vez que una empresa familiar ha superado esa etapa temerosa, en la que la mayoría de su tipo falla, parece tener un gran potencial para continuar durante mucho tiempo. Las historias de éxito de las empresas familiares abarcan décadas o incluso siglos y se han convertido en parte de la historia. Entonces, la continuidad del negocio familiar parece plantear un enigma. Algunos parecen saber la respuesta y continúan administrando sus empresas con éxito a menudo sin siquiera cambiar sus actividades comerciales centrales (Jaramillo, 2012).

En esencia, esto trae de vuelta el éxito del negocio familiar a la fuerza de la unidad familiar; la fuerza de la alianza de los miembros de la familia detrás de la marca comercial. Sin embargo, este es un concepto bastante abstracto y no aporta mucho para explicar cómo debe gestionarse una empresa para garantizar su éxito duradero. Se mencionaron los desafíos que rodean a la sucesión para explicar la alta tasa de fallas de las empresas familiares. Sin embargo, también sabemos de familias donde la sucesión no causó ninguna dificultad y que aún no pasaron de la tercera generación. Por lo tanto, la alta mortalidad de las empresas familiares no solo puede explicarse por conflictos familiares, sino que puede tener que ver con la forma en que se gestiona el negocio y se adapta a factores micro y macroeconómicos (Abiti & Ocejo, 2013).

Ciclo de vida de la empresa familiar:

Por lo general, una empresa familiar atravesará varias etapas de evolución empresarial. La secuencia de estas etapas bien puede llamarse el ciclo de vida profesional de la empresa familiar. El establecimiento de una nueva empresa familiar comienza con los sueños del fundador. A partir de ese momento, la forma

en que se desarrolla el negocio es el resultado directo de la combinación entre la visión del fundador y su actitud hacia la asunción de riesgos (Dugan, 2012).

En esta etapa, es importante ver cómo el sueño y la visión del fundador se ven naturalmente influenciados por los valores tradicionales de su entorno y la medida que su sueño se hace realidad lentamente, el fundador puede proteger cada vez más el resultado de sus esfuerzos y querrá evitar que la empresa corra riesgos excesivos. Esta fase de "Invención y conservadurismo" parece un resultado natural para un líder empresarial, que luchó en su camino a través de la alguna vez tediosa fase inicial y ahora quiere preservar el terreno ganado (Hutcheson, 2013).

En una etapa posterior, la familia absorbe lentamente la próxima generación que tiene sus propias visiones y, a menudo, un fuerte deseo de introducir un pensamiento más estratégico y una organización más profesional. Por lo general, la nueva generación tiene el beneficio de la educación contemporánea y el conocimiento tecnológico moderno, que utiliza para impulsar esta etapa de 'Profesionalización' de la empresa familiar. La introducción de este enfoque más profesional en el negocio puede suceder bajo el liderazgo del fundador o solo puede suceder después de la transferencia del liderazgo a la segunda generación. La etapa de profesionalización es decisiva ya que crea la plataforma para la expansión del negocio. El mejor escenario posible es que los propietarios de negocios reconozcan y profesionalicen la fortaleza de sus negocios principales y comiencen a buscar nuevas oportunidades (Armero, 2015).

La próxima etapa es una de "Expansión y Reestructuración" y requiere un gran esfuerzo de la dirección hacia la innovación y hacia una cierta cantidad de riesgo. Es una etapa de reinención y nueva estrategia de trabajo. En muchos sentidos, es un nuevo punto de partida donde la empresa familiar vuelve a la visión inicial del fundador y la adapta a los desafíos actuales. La fase de expansión a menudo está vinculada a la necesidad de reestructuración de la empresa familiar. Esta etapa

coincide principalmente con el aumento de los miembros de la familia involucrados en el negocio (incluidos los parientes políticos y primos) y requiere reglas de gobierno corporativo y familiar más formales. Esta etapa es sin duda la más crítica en el ciclo de vida del negocio familiar. Simboliza un punto de inflexión: los miembros de la familia y las empresas pueden continuar o fragmentarse y desaparecer (Dugan, 2012).

En caso de que la empresa familiar sobreviva a la fase de "Expansión y Reestructuración", ingresa en la siguiente etapa, que se puede llamar "Consolidación". Esta fase recuerda fuertemente el momento del conservadurismo del fundador en los primeros días del negocio. La consolidación se caracteriza por la necesidad de centrarse en la marca sistemática de los productos y servicios, mediante la consolidación de los canales de distribución y la expansión en nuevos mercados nacionales e internacionales. Es una especie de renacimiento para el negocio. ¿Este ciclo es aplicable a todas las empresas familiares? ¿Lleva necesariamente varias generaciones pasar por este ciclo? ¿Qué sucede si una empresa familiar pasa de una fase de fundación directamente a la fase de expansión? ¿Qué tipo de influencia tienen la cultura y las tradiciones familiares (valores centrales) en el ciclo? (Armero, 2015)

Estas y muchas más preguntas rodean el modelo del ciclo de vida del negocio familiar y las respuestas variarán de un caso a otro. En general, se puede afirmar que en las empresas familiares, el mejor modelo de negocio es inútil sin una unidad familiar que soporte las diferentes etapas. Sobrevivir las diferentes etapas dependerá no solo de un enfoque comercial profesional, sino que, en última instancia, siempre será una combinación de profesionalismo y la fuerza de la cohesión familiar y la solidaridad que lo respalda. También requiere una sensación de realismo; la familia necesita estar al tanto incluso de la señal más débil que indica conflictos familiares y de los primeros signos de erosión potencial en el negocio (Hernando, 2014).

## **1.4.2. Modelos de gestión**

### **Tipos de modelos de gestión**

Para llevar a cabo negocios exitosos, los empresarios deben adoptar nuevas estrategias de gestión que promuevan la retención del personal, la generación de ingresos y la cultura del lugar de trabajo. Esto es además de exhortar al personal de base para que apoye los programas de cambio. No hacerlo puede ser costoso para una empresa. Un modelo de gestión son las decisiones tomadas por los altos ejecutivos de una compañía sobre cómo definen los objetivos, motivan el esfuerzo, coordinan las actividades y asignan los recursos; en otras palabras, cómo definen el trabajo de gestión. Inspiradas por los cambios en las expectativas de sus empleados, las nuevas capacidades tecnológicas y las ofertas de los competidores emergentes, algunas compañías están descubriendo que un modelo de gestión distintivo puede ser en sí mismo un factor clave de su competitividad (Fred, 2012, p. 89).

Bajo este esquema se ha considerado algunos estudios sobre sistemas de gestión, que, a criterio del autor, pueden ser adaptados en la presente investigación, puesto que son modelos que pueden ser adaptados a cualquier sector económico y que pueden servir para el desarrollo de un modelo más eficiente para las empresas familiares del cantón La Troncal.

Chavarría (2010), propone el “Diseño de un sistema de control de gestión para una empresa de servicios de ingeniería de consulta en minería”, la que se basa en la existencia de entornos complejos y dinámicos, caracterizados por una gran presión competitiva debido a fenómenos como la globalización y el desarrollo tecnológico, lo que ha hecho necesaria la incorporación de diversas herramientas de gestión dentro de las organizaciones para desarrollar una dirección estratégica eficiente pero también eficaz (Cavarría, 2010).

El autor basa su modelo en base al CMI, que es la representación en una estructura coherente de la estrategia del negocio a través de acciones claramente encadenadas entre sí, medidas con los indicadores de desempeño, sujetas al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldadas por un conjunto de iniciativas o proyectos. En este esquema, es fundamental que los indicadores no controlen solamente la actividad pasada; los indicadores deben reflejar los resultados, pero también deberán informar sobre el avance para alcanzar los objetivos propuestos. (Cavarría, 2010).

**Figura 1: Esquema simplificado del Modelo del Cuadro de Mando Integral**



Fuente: *Kaplan y Norton, por Chavarría (2010).*

Los resultados determinaron que en relación al diseño del CMI, la propuesta reconoce la importancia del capital humano como agente decisivo en el proceso de creación de valor en la empresa. El CMI diseñado no cambia la estructura empresarial, pero propone un cambio en la filosofía que orienta sus acciones, así como en la forma de verse y gestionarse. Una de las principales ventajas de esta propuesta es que su implementación permitiría resolver las limitaciones de los

actuales indicadores de gestión que la empresa investigada, los cuales se encuentran dispersos, no están articulados en relaciones de causa-efecto y tienen, en gran medida, un carácter de corto plazo (Cavarría, 2010).

Ramos (2015), realiza el trabajo de investigación denominado “Diseño de un sistema de control de gestión basado en indicadores para los procesos operativos de las empresas de plásticos ubicadas en el sector norte de la ciudad de Quito”, cuyo estudio pretende impulsar el diseño de un sistema de control de gestión basado en indicadores para los procesos operativos, a través de la integración del sistema de gestión de calidad ISO 9001:2008, para las empresas plásticas ubicadas en el sector norte de la ciudad de Quito (Ramos, 2015).

El estudio se complementa con un modelo de organización por procesos que se constituirá en la base sobre la cual se desarrollarán las actividades operativas, que posibilitará la implantación de la modalidad del trabajo por procesos, en reemplazo de la modalidad de trabajo por funciones, orientada a la eficiencia y eficacia económica de las actividades y al cumplimiento de los objetivos estratégicos operativos, considerando que los nuevos retos se traducen en la necesidad de incrementar la producción, mejorar la calidad de los productos, reducir costos de producción, controlar los inventarios de materia prima, optimizar el recurso humano, entre otros, por lo tanto el control y las estrategias de evaluación de gestión estará soportado en el seguimiento y medición de indicadores operativos, dicha medición estimará objetivamente el desempeño y permitirá la comparación con los objetivos metas y de ser el caso generar acciones correctivas (Ramos, 2015).

**Figura 2. Fases para el diseño de un sistema de control de gestión basado en indicadores**



Fuente: Ramos (2015)

El objetivo primordial del trabajo de investigación, implicó el establecimiento de lineamientos estratégicos, constituido por diez fases, para que las empresas puedan optimizar el control de las actividades de los procesos operativos, mediante la implantación de un sistema que constituya una herramienta gerencial práctica y eficaz, que facilite la gestión y la toma de decisiones utilizando técnicas y prácticas operativas basadas en políticas de calidad, que vuelvan a las empresas más competitivas y que puede ser adaptada a cualquier tipo de organización (Ramos, 2015).

### **Modelos de gestión para empresas familiares:**

En esta parte se pretende abordar la dinámica de la empresa familiar y de esta manera poder presentar un modelo de gestión que asegure el crecimiento, permanencia y continuidad de este tipo de empresas. Se realiza en una caracterización teórica de conceptos de gobierno corporativo y órganos de gobierno, protocolo familiar y sucesión empresarial.

De igual forma se requiere analizar los diversos modelos de gestión de empresas familiares a nivel mundial o modelos de negocio que permita desarrollar un modelo para la presente investigación, Goyseta (2013), en su artículo académico denominado “Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad”, toma como referencia para su investigación al modelo de gestión aplicado en Japón, donde establece:

En la exitosa nación de Japón, la empresa familiar es denominada Shinise. El Shinise es una empresa de larga vida, una tienda antiguamente establecida o un negocio perdurable. El origen del Shinise viene del concepto “imitación de cómo administrar las cosas”. El ejemplo más memorable de este tipo de empresa familiar japonesa es Kongo Gumi Co. Ltd. que fue por más de 1,420 años una cultura de negocio familiar que operó continuamente. Ellos se especializaban en la construcción de templos budistas, sus actividades continuaron alrededor de 40 generaciones (Goyzueía, 2013)

Por otro lado, Pérez (2012), para el Artículo Científico “El modelo de empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales”, toma como referencia al modelo de los tres círculos desarrollado por John Davis y Renato Tagiuri en 1982, que establece:

Este modelo explica la forma en que se sobreponen los sistemas de la Familia, la Empresa y la Propiedad, así como el lugar que ocupan cada uno de los miembros que pertenece a alguno de los siete sub-conjuntos que se forman en las áreas de sus intersecciones. En resumen, este modelo busca explicar la interacción que se presenta en una empresa familiar ilustrando la relación entre tres círculos de influencia: propiedad, familia y negocio (Pérez, 2012).

Finalmente, Iglesias (2016), para el Artículo Científico “Diseño de un Modelo de Gestión para la permanencia de las empresas familiares en el mercado global. Caso Ecuador”, toma como referencia al modelo DELTA que establece:

Las Pymes familiares necesitan un ambiente de organización moderno, en las cuales se apliquen las metodologías actuales de competitividad para estar presentes en el mercado, es por esto que la investigación centra su estrategia en la aplicación del Modelo Delta, con el fin de contextualizarlo e integrarlo a la propuesta de gestión, considerando sus propuestas innovadoras como las claves para el desarrollo exitoso de una empresa (Iglesias, 2016).

Gimeno (2011), investigador de la Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE) en España, determina que existen seis diferentes

modelos de empresa familiar, la que está relacionada en función su tamaño, estructura familiar y nivel de profesionalización.

**Modelo Capitán:** se trata de un modelo comercial, cuyo nivel de profesionalización es mínimo o nulo, puesto que se trata de un negocio pequeño, donde el control de las operaciones se delega al emprendedor familiar (Gimeo, 2011).

**Modelo Emperador:** conforme crece la empresa, se van incorporando a otros miembros de una familia para la gestión del negocio, siempre bajo una sola unidad de mando (Gimeo, 2011).

**Modelo Equipo Familiar:** se presentan en una alta dedicación al negocio y la familia, que trabajo unificadamente para el crecimiento de la empresa. Este modelo de negocio busca mantener un legado más que un líder, sin embargo, el nivel de profesionalización generalmente está ausente, puesto que se brinda más atención a la sucesión (Gimeo, 2011).

**Modelo Familia profesional:** Aquí un grupo familiar se asocian para desarrollar un negocio considerando intereses comunes, que parte de la necesidad de disponer de un modelo de gestión con operación profesional, sin perder de vista el componente familiar con el que se dirige la empresa (Gimeo, 2011).

**Modelo Corporación:** Cuando se logra una adecuada estructura organizativa y conforme la empresa va creciendo, los familiares llegan a ser miembros de las Altas Juntas Directivas, con poder de decisión y la gestión queda en manos de profesionales que cumplen sus funciones de dirección, conforme las decisiones y la estructura del gobierno corporativo (Gimeo, 2011).

En la revisión de la literatura, existen diversos ejemplos de modelos de gestión de empresas familiares que han causado gran impacto en su desarrollo, las cuales han ido evolucionando a través de los años volviéndose cada día más prácticas e

indispensables para mejorar la situación de las empresas de familia considerando que son las unidades económicas más antiguas del mundo, por lo que la importancia de su crecimiento, tanto a nivel económico como social, influye directamente en el desarrollo de la mayoría de países a nivel mundial, sin embargo, como cualquier otra empresa tienen el reto de crecer y mantener su competitividad y rentabilidad, lo que les obliga a asumir los retos y escenarios propios de un entorno cada vez más globalizado, al tiempo que deben afrontar las dificultades que implica la necesaria profesionalización de su gestión.

Los modelos presentados en esta investigación se enfocan principalmente en la familia, propiedad y gobernabilidad, cuyos subsistemas interactúan de manera permanente y definen las características que distinguen a este tipo de organizaciones. Los modelos de gestión buscan la profesionalización de las empresas de familia, mediante la incorporación de herramientas como los protocolos familiares y las estructuras de gobierno que se tornan indispensables para mantener su continuidad y progreso, buscando siempre un equilibrio correcto entre lo familiar y lo empresarial, que favorezca la productividad y competitividad de la empresa en el entorno en que se desenvuelve.

## **1.5. Formulación de la hipótesis y variables**

### **1.5.1. Hipótesis general**

Un modelo de gestión para las empresas familiares en el Cantón la Troncal mejorará su posicionamiento y nivel de competitividad, asegurando su crecimiento y sostenibilidad.

### **1.5.2. Hipótesis específicas**

- Las empresas familiares tienen características que aportan significativamente a la economía, por lo que requieren de modelos de gestión para mantener su crecimiento y sostenibilidad

- Las empresas familiares del cantón La Troncal no cuentan con modelos de gestión que les permita mantener su crecimiento y sostenibilidad
- La implementación de un modelo de gestión permitirá que las empresas del cantón La Troncal, puedan alcanzar un nivel adecuado de crecimiento y sostenibilidad

### **1.5.3. Variable independiente**

VI: Empresas familiares

VEI 1: Clases y tipos

VEI 2: Cultura familiar

VEI 3: Transmisión de valores

VEI 4: Entorno laboral

VEI 5: Planes de sucesión

### **1.5.4. Variable dependiente**

VD: Modelos de gestión

VED 1: Compromiso y preparación para el cambio

VED 2: Identificación del direccionamiento estratégico

VED 3: Gestión por procesos

VDE 4: Sistemas de control estratégico.

VDE 5: Sistemas integrados de gestión.

## **1.6. Resultados e impactos esperados**

- Evaluar el nivel de cambios que han tenido las empresas familiares a causa de las tendencias estratégicas de gestión en cuanto al crecimiento y sostenibilidad en el Cantón la Troncal.
- Analizar los costos de inversión de los planes de crecimiento y sostenibilidad empresarial para las empresas familiares del Cantón la Troncal.
- Estudiar la falta sensibilización de los propietarios y los beneficios que tiene un modelo de gestión para las empresas familiares con perspectiva de crecimiento y sostenibilidad a los empleados y a la colectividad.

## **1.7. Aspectos metodológicos de la investigación**

### **1.7.1. Tipo de investigación**

El tipo de la investigación es descriptivo, puesto que buscará definir las propiedades, las características y los perfiles del grupo de estudio o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Hernández, 2014, pág. 123). Su análisis buscará un profundo análisis de la situación de las empresas familiares del cantón La Troncal, determinando la forma en que se vinculan los modelos de gestión y las perspectivas de crecimiento que tiene el sector.

### **1.7.2. Métodos de investigación**

Durante el desarrollo de la investigación se utilizarán algunos métodos como el histórico-lógico que permitirá identificar los antecedentes y los elementos de la investigación sobre los modelos de gestión para las empresas familiares; por otro lado, el análisis y síntesis permitirá relacionar los aspectos teóricos-conceptuales durante el procesamiento de los datos obtenidos en la aplicación de los instrumentos, relacionándolos con los objetivos planteados; y, con la inducción y

deducción se podrá diagnosticar la situación de la situación de las empresas familiares del cantón La Troncal (Méndez, 2011, p. 98).

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

La recolección de información tiene el fin de organizar, resumir y analizar los datos, así como para sacar conclusiones válidas y tomar decisiones razonables, para lo cual se utilizarán fuentes primarias que permitirán la obtención directa de información, como pueden ser: libros, revistas científicas, periódicos, documentos oficiales, informes técnicos y de investigación, patentes, normas técnicas, etc. Para complementar la información obtenida de fuentes primarias se obtendrá información de fuentes secundarias, como: enciclopedias, antologías, directorios, libros o artículos que interpretan otros trabajos o investigaciones relacionadas al presente tema.

Independientemente de las características que se presentan en la investigación, se requiere utilizar diferentes técnicas para recolectar información, los que se detallan a continuación:

*Observación participante:* Es una de las técnicas de campo más utilizadas en las investigaciones, de acuerdo a (Albert, 2012, p. 69) “se trata de una técnica de recolección de datos que tiene como propósito explorar y describir ambientes implica adentrarse en profundidad, en situaciones sociales y mantener un rol activo, pendiente de los detalles, situaciones, sucesos, e interacciones”. Por lo que se enfatiza que “su propósito es la obtención de datos acerca de la conducta a través de un contacto directo y en situaciones específicas. Es la técnica más empleada para analizar la vida social de los grupos humanos” (Albert, 2012, p. 86).

*Las encuestas:* es una técnica de investigación descriptiva que permite precisar las preguntas que se deben realizar a una muestra representativa,

recolectando y procesando información válida para el proceso de investigación (Hernández, 2014, pág. 79).

#### **1.7.4. Población y muestra**

##### **1.7.4.1. Población**

De acuerdo a (Chiavenato, 2004, pág. 138) “una población o universo es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”. El mismo autor determina que una población finita “es el conjunto compuesto por una cantidad limitada de elementos” (Hernández, 2014, pág. 144), mientras que la población infinita “se refiere a un número mayor de elementos a ser muestreados”. Por lo que para el caso concreto de la presente investigación, la población finita estará conformada por las micro, pequeñas y medianas empresas del cantón La Troncal.

Para establecer la población, partiremos de la información que proporciona el (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2014), que en la última versión del Directorio de Empresas y Establecimientos (DIEE), publica cómo se conforma el tejido empresarial ecuatoriano, donde existe un total de 704.556 empresas, de las cuales el 89,6% son microempresas, 8,2% pequeñas, 1,7% medianas y 0,5% grandes empresas.

**Tabla 1. Listado de empresas en el Ecuador**

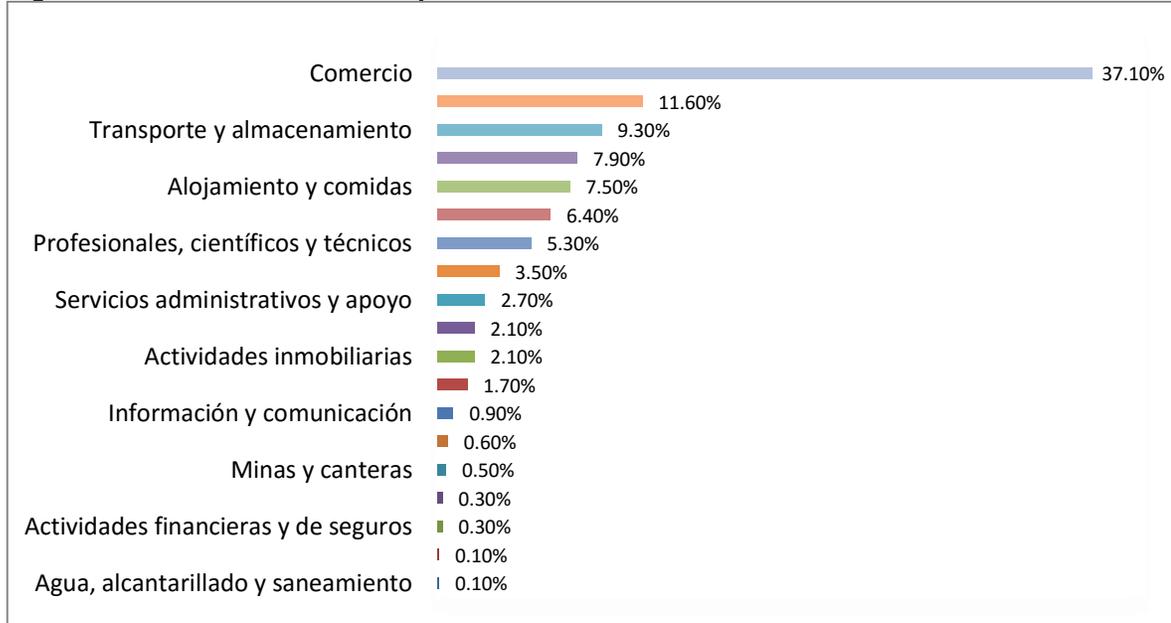
<b>Tamaño</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Microempresas	631.282	89,60%
Pequeñas empresas	57.774	8,20%
Medianas empresas	11.977	1,70%
Grandes empresas	3.523	0,50%
<b>Total Nacional</b>	<b>704.556</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente: (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2014)**

**Elaborado por: El Autor**

De acuerdo a la actividad económica, las empresas se clasifican en:

**Figura 3: Clasificación de las empresas de acuerdo a su actividad económica**



**Fuente: (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2014)**

**Elaborado por: El Autor**

Para el caso específico del cantón La Troncal, las empresas están conformadas de la siguiente manera:

**Tabla 2. Listado de empresas en el Ecuador**

Tamaño	Cantidad	Porcentaje
Microempresas	37	69%
Pequeñas empresas	12	22%
Medianas empresas	2	4%
<b>Total Nacional</b>	<b>51</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente: (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2014)**

**Elaborado por: El Autor**

Por lo tanto la población de la presente investigación es de 51 empresas del cantón La Troncal.

#### **1.7.4.2. Muestra**

Para la presente investigación se empleará el tipo de muestreo probabilístico, mismo que otorga a todos los miembros de la población igual probabilidad de ser escogidos. De acuerdo con (Bernal, 2006, pág. 89) cuando una población es menor a 100 unidades, se puede considerar el total de la población como una muestra, por lo tanto, la muestra para la siguiente investigación es de 51 empresas del cantón La Troncal.

#### **1.7.5. Tratamiento de la información**

Para la selección de las unidades, se utilizó el módulo de muestreo del paquete de procesamiento estadístico Pasw Statistics (SPSS versión 24.0). Para el análisis de la información se aplicarán técnicas de estadística descriptiva o deductiva (gráficas y numéricas), con el objetivo de recopilar, organizar, sintetizar y analizar los datos, que permita obtener conclusiones válidas para tomar decisiones razonables.

## CAPÍTULO II

### ANÁLISIS, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO

#### 2.1. Análisis de la situación actual

La influencia de las empresas familiares en la actividad económica mundial es notable, estudios estiman que el 80% pertenecen a grupos familiares, los cuales son responsables de por lo menos la generación del 50% del Producto Interno Bruto y de más de la mitad de las fuentes de empleo. Se estima que en Ecuador el 77% de las empresas más grandes del país son familiares, en la micro, pequeña y mediana empresa es el 95%, generando el 51% del PIB del país (Ministerio de Industrias y Productividad, 2015). El valor histórico que tienen las empresas familiares ha estado orientado a su sentido de responsabilidad hacia la sociedad local o regional, considerando que son una fuente importante de crecimiento económico, ya que además de crear y mantener puestos de trabajo directos e indirectos, han aportado tiempo y dinero orientados a la innovación y el emprendimiento y lógicamente al crecimiento de importantes sectores industriales en todo el mundo.

De acuerdo a información que proporciona el (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2016), que en la última versión del Directorio de Empresas y Establecimientos (DIEE), publica cómo se conforma el tejido empresarial ecuatoriano, donde existe un total de 704.556 empresas, de las cuales el 89,6% son microempresas, 8,2% pequeñas, 1,7% medianas y 0,5% grandes empresas.

**Tabla 3: Listado de empresas en el Ecuador**

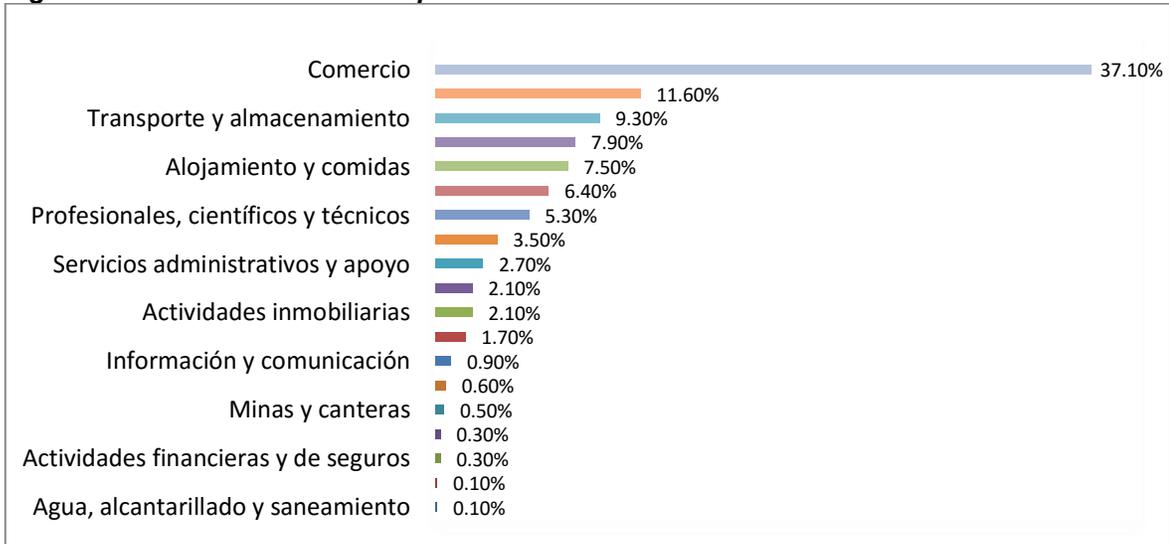
Tamaño	Cantidad	Porcentaje
Microempresas	631.282	89,60%
Pequeñas empresas	57.774	8,20%
Medianas empresas	11.977	1,70%
Grandes empresas	3.523	0,50%
<b>Total Nacional</b>	<b>704.556</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente: (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2016)**

**Elaborado por: El Autor**

De acuerdo a la actividad económica, las empresas se clasifican en:

**Figura 4: Clasificación de las empresas de acuerdo a su actividad económica**



**Fuente: (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2016)**

**Elaborado por: El Autor**

Para el caso específico del cantón La Troncal, las empresas están conformadas de la siguiente manera:

**Tabla 4: Listado de empresas del cantón La Troncal**

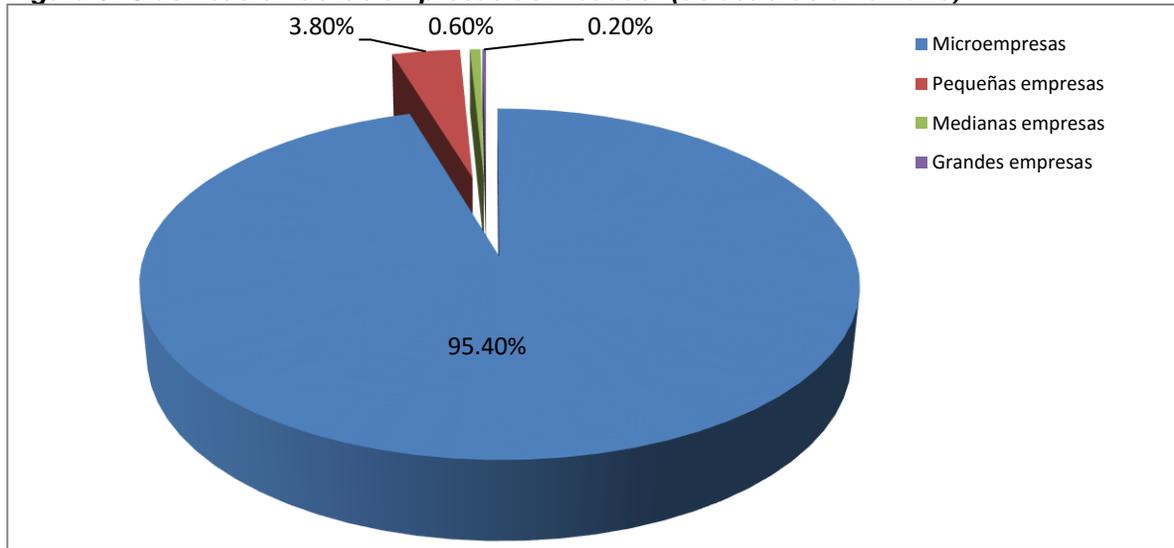
Tamaño	Cantidad	Porcentaje
Microempresas	37	69%
Pequeñas empresas	12	22%
Medianas empresas	2	4%
<b>Total Nacional</b>	<b>51</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente: (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2016)**

**Elaborado por: El Autor**

Las micro, pequeñas y medianas empresas (relacionadas con las empresas familiares) tienen un aporte significativo en el sistema productivo nacional, puesto que 99 de cada 100 de estas entidades está clasificada dentro de este ámbito, según lo demuestra el siguiente gráfico:

**Figura 5: Clasificación de las empresas del Ecuador (de acuerdo al tamaño)**

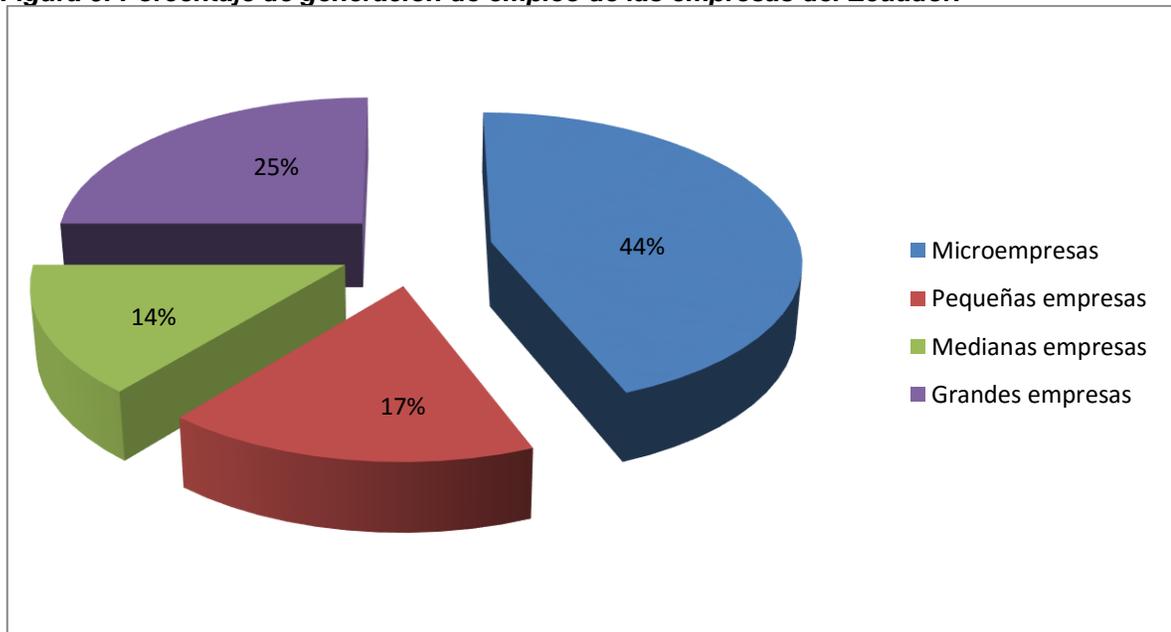


**Fuente: (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2016)**

**Elaborado por: El Autor**

Paralelamente se puede determinar la potencialidad generadora de empleo, ya que aproximadamente 44 de cada 100 puestos de trabajo son producidos por el sector microempresarial.

**Figura 6: Porcentaje de generación de empleo de las empresas del Ecuador.**

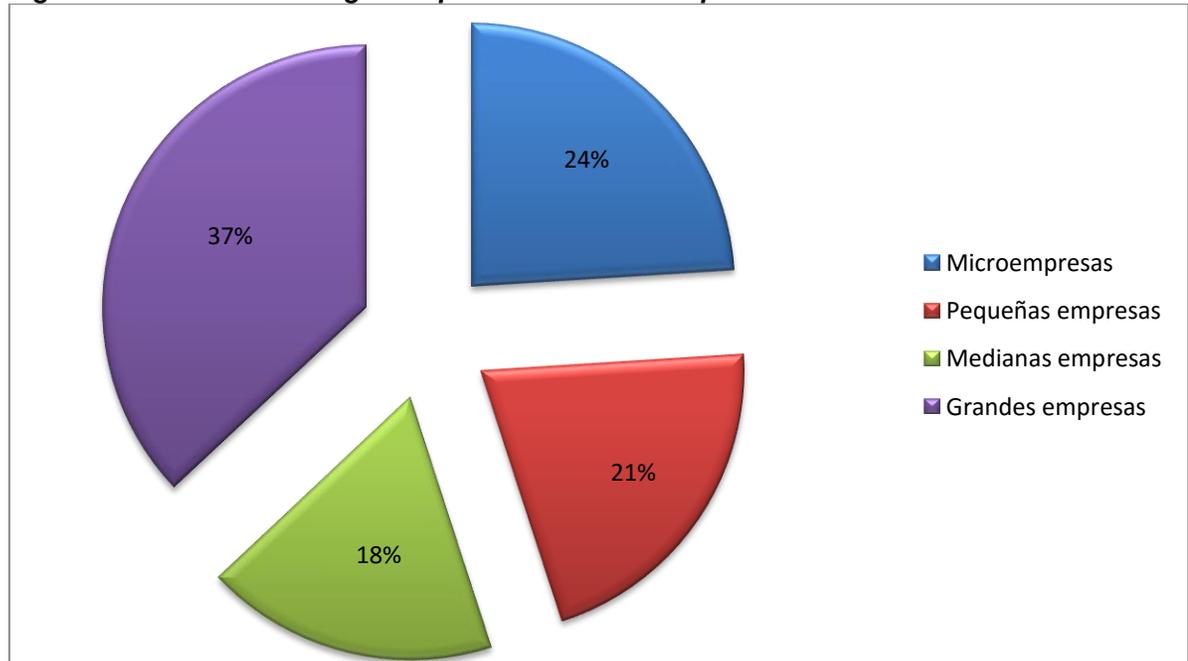


**Fuente: (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2016)**

**Elaborado por: El Autor**

Otro aspecto importante de analizar es la contribución de las empresas a la generación de ingresos vía venta de bienes y/o servicios, en donde se puede determinar que el sector de la micro, pequeña y mediana empresa es el que mayormente aporta, ya que de cada 100 dólares por concepto de ventas, 63 dólares son originados por este sector.

**Figura 7: Generación de ingresos por ventas de las empresas del Ecuador**



**Fuente:** (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2016)

**Elaborado por:** El Autor

La generación de ingresos por ventas está relacionada con la orientación productiva que tiene este sector, en donde la mayoría de establecimientos están dedicados a actividades comerciales y de servicios.

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

Una empresa familiar es una organización comercial en la que la toma de decisiones está influenciada por múltiples generaciones de una familia -relacionada por sangre, matrimonio o adopción- que tiene la capacidad de influir en la visión del negocio y la voluntad de usar esta capacidad para perseguir objetivos distintivos.

Están estrechamente identificados con la empresa a través del liderazgo o la propiedad. Las empresas emprendedoras propietarias-gerentes no se consideran negocios familiares porque carecen de la dimensión multigeneracional y la influencia familiar que crean las dinámicas y relaciones únicas de las empresas familiares.

Las empresas de propiedad privada o controladas por la familia no siempre son fáciles de estudiar. En muchos casos, no están sujetos a los requisitos de información financiera, y se hace poca información pública sobre el desempeño financiero. La propiedad puede distribuirse a través de fideicomisos o sociedades de cartera, y los miembros de la familia pueden no estar completamente informados sobre la estructura de propiedad de su empresa. Sin embargo, a medida que el modelo económico global del siglo XXI reemplaza al viejo modelo industrial, los diseñadores de políticas gubernamentales, los economistas y los académicos recurren a las empresas empresariales y familiares como fuente principal de creación de riqueza y empleo.

El desafío para las familias de negocios es que los roles familiares, de propiedad y comerciales implican valores, objetivos y acciones diferentes y, en ocasiones, contradictorios. Los ejecutivos del negocio están preocupados por la estrategia y el capital social: la reputación de su empresa en el mercado. Los propietarios están interesados en el rendimiento del capital financiero en términos de creación de riqueza.

Se conoce de las empresas familiares son fruto de emprendimientos personales y cuentan con el apoyo de una familia, sin embargo, hay desconocimiento de cómo se han sostenido en el tiempo y cuáles son las prácticas que le han permitido sobrevivir en un entorno que cada día se vuelve más competitivo y globalizado. Las empresas familiares que no han logrado formalizar su estructura, no logran establecer metas claras y objetivos concretos, lo que provoca que en diversas ocasiones este tipo de organizaciones desaparezcan.

Por otro lado, los autores establecen las bases teóricas necesarias en donde se considera a la administración como un proceso que incluye las actividades de planeación, organización, dirección y control, para alcanzar las metas planteadas de una organización, utilizando para ello los recursos disponibles mediante la aplicación de herramientas y técnicas sistematizadas. La administración impone efectividad y coordina los recursos para enfrentar las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad para el mejoramiento constante. La Teoría de la Administración enfoca a la administración como una disciplina principalmente orientadora a la organización.

Las empresas familiares, aunque forman una parte importante de la economía del país, no han sido analizadas desde su realidad, donde los intereses de la familia y empresa en ocasiones ponen en riesgo su continuidad. Para ello, se plantea la necesidad de analizar los factores estratégicos que influyen dentro de la empresa familiar y de esta manera presentar un modelo que asegure el crecimiento, permanencia y continuidad de este tipo de empresas en el sector en el que se desenvuelven.

### 2.3. Presentación de resultados y diagnóstico

**Pregunta 1: ¿En el año 2016, con relación al año 2015, el volumen de producción?**

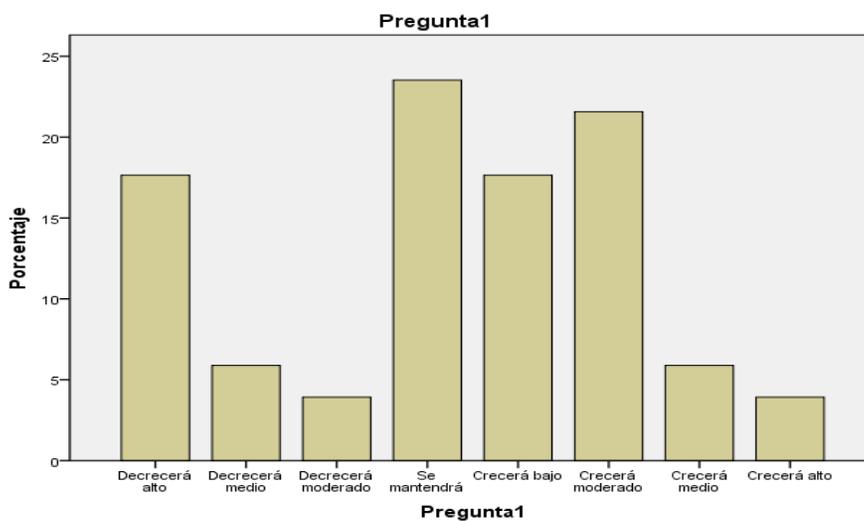
**Tabla 5: Respuestas a la pregunta No. 1**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Decrecerá alto	9	17,6	17,6	17,6
	Decrecerá medio	3	5,9	5,9	23,5
	Decrecerá moderado	2	3,9	3,9	27,5
	Se mantendrá	12	23,5	23,5	51,0
	Crecerá bajo	9	17,6	17,6	68,6
	Crecerá moderado	11	21,6	21,6	90,2
	Crecerá medio	3	5,9	5,9	96,1
	Crecerá alto	2	3,9	3,9	100,0
Total		51	100,0	100,0	

**Fuente: Investigación de campo**

**Elaborado por: El Autor**

**Figura 8: Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 1**



**Fuente: Investigación de campo**

**Elaborado por: El Autor**

**Análisis:** Los resultados determinaron que el 24% (12) de las empresas familiares del cantón La Troncal, han mantenido su volumen de producción, mientras el 18% (9) han tenido un volumen de crecimiento mínimo, el 22% (11) mantiene un volumen de crecimiento moderado, así mismo, el 6% (3) han mantenido un volumen de crecimiento medio, finalmente el 4% (2) tienen un rango de crecimiento alto. Por otra parte, el 18% (9) de las empresas han sufrido una disminución en el volumen de producción mínimo, el 6% (3) moderada y el 4% (2) empresas tienen una disminución media del volumen de producción.

**Pregunta 2: ¿En el año 2016, con relación al año 2015, el volumen de ventas?**

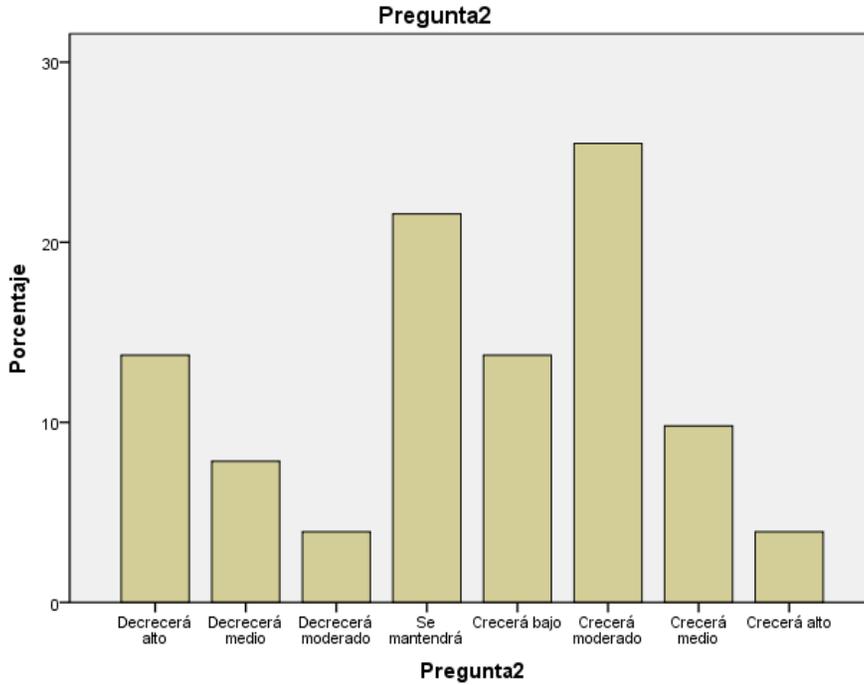
**Tabla 6: Respuestas a la pregunta No. 2**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Decrecerá alto	7	13,7	13,7	13,7
	Decrecerá medio	4	7,8	7,8	21,6
	Decrecerá moderado	2	3,9	3,9	25,5
	Se mantendrá	11	21,6	21,6	47,1
	Crececerá bajo	7	13,7	13,7	60,8
	Crececerá moderado	13	25,5	25,5	86,3
	Crececerá medio	5	9,8	9,8	96,1
	Crececerá alto	2	3,9	3,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

**Fuente: Investigación de campo**

**Elaborado por: El Autor**

**Figura 9: Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 2**



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** El Autor

**Análisis:** Los resultados establecen que el 22% (11) de las empresas familiares del cantón La Troncal, han mantenido su volumen de ventas, mientras el 14% (7) han tenido un volumen de crecimiento mínimo, el 25% (13) mantiene un volumen de crecimiento moderado, así mismo, el 10% (5) han mantenido un volumen de crecimiento medio, finalmente el 4% (2) tienen un rango de crecimiento alto. Por otra parte, el 14% (7) de las empresas consideran que han sufrido una disminución en el volumen de ventas mínimo, el 8% (4) moderada y el 4% (2) empresas tienen un volumen medio de disminución del volumen de ventas.

**Pregunta 3: En el año 2016, con relación al año 2015, de manera general ¿cómo considera que está su negocio?**

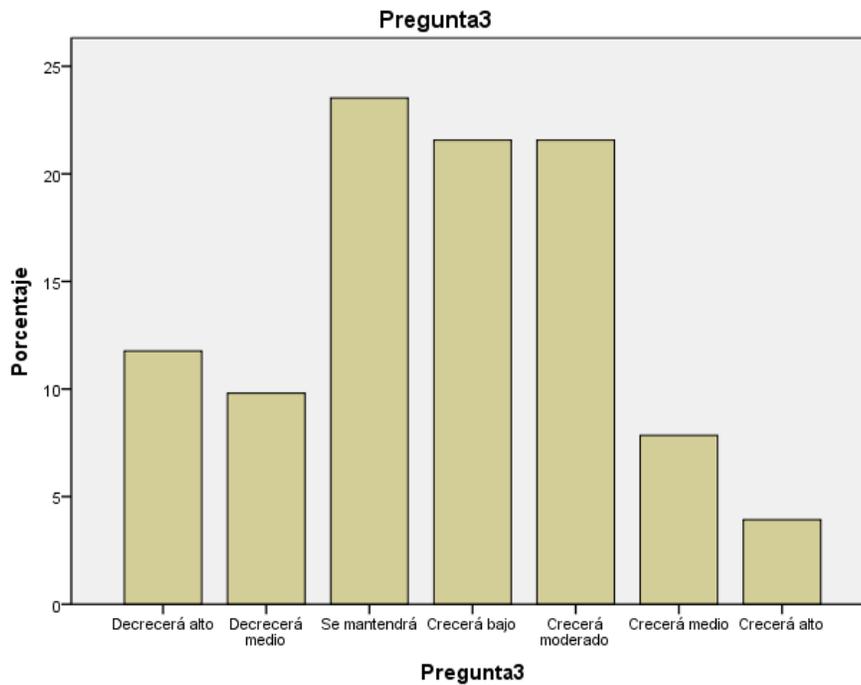
**Tabla 7: Respuestas a la pregunta No. 3**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Decrecerá alto	6	11,8	11,8	11,8
	Decrecerá medio	5	9,8	9,8	21,6
	Se mantendrá	12	23,5	23,5	45,1
	Crecerá bajo	11	21,6	21,6	66,7
	Crecerá moderado	11	21,6	21,6	88,2
	Crecerá medio	4	7,8	7,8	96,1
	Crecerá alto	2	3,9	3,9	100,0
Total		51	100,0	100,0	

**Fuente: Investigación de campo**

**Elaborado por: El Autor**

**Figura 10: Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 3**



**Fuente: Investigación de campo**

**Elaborado por: El Autor**

**Análisis:** Los resultados permitieron conocer que el 24% (12) de las empresas consideran que se han mantenido, mientras el 22% (11) determinan que han tenido un crecimiento mínimo, el 22% (11) que han tenido un crecimiento moderado, así mismo, el 8% (4) han mantenido un volumen de crecimiento medio y 4% (2) alto. Por otra parte, el 12% (6) de empresas consideran que ha sufrido un decrecimiento mínimo y el 10% (5) un decrecimiento moderado.

**Pregunta 4: ¿Cómo considera que estaría su negocio para el próximo año si contará con herramientas para mejorar la gestión de su empresa?**

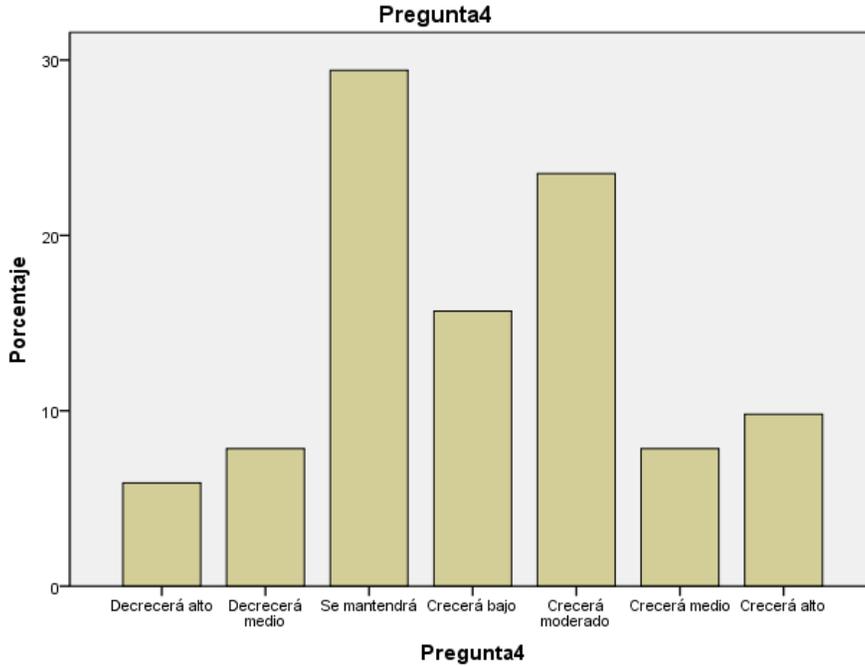
**Tabla 8: Respuestas a la pregunta No. 4**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Decrecerá alto	3	5,9	5,9	5,9
	Decrecerá medio	4	7,8	7,8	13,7
	Se mantendrá	15	29,4	29,4	43,1
	Crecerá bajo	8	15,7	15,7	58,8
	Crecerá moderado	12	23,5	23,5	82,4
	Crecerá medio	4	7,8	7,8	90,2
	Crecerá alto	5	9,8	9,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

**Fuente: Investigación de campo**

**Elaborado por: El Autor**

**Figura 11: Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 4**



**Fuente: Investigación de campo**  
**Elaborado por: El Autor**

**Análisis:** Los resultados determinaron que el 47% (24) de las empresas familiares del cantón La Troncal consideran que se mantendrán, mientras el 24% (12) determinan que crecerán de manera mínima y el 16% (8) que crecerán de manera moderada. Por otra parte, el 6% (3) de empresas de la microindustria consideran que sufrirán un decrecimiento mínimo y el 8% (4) un decrecimiento moderado.

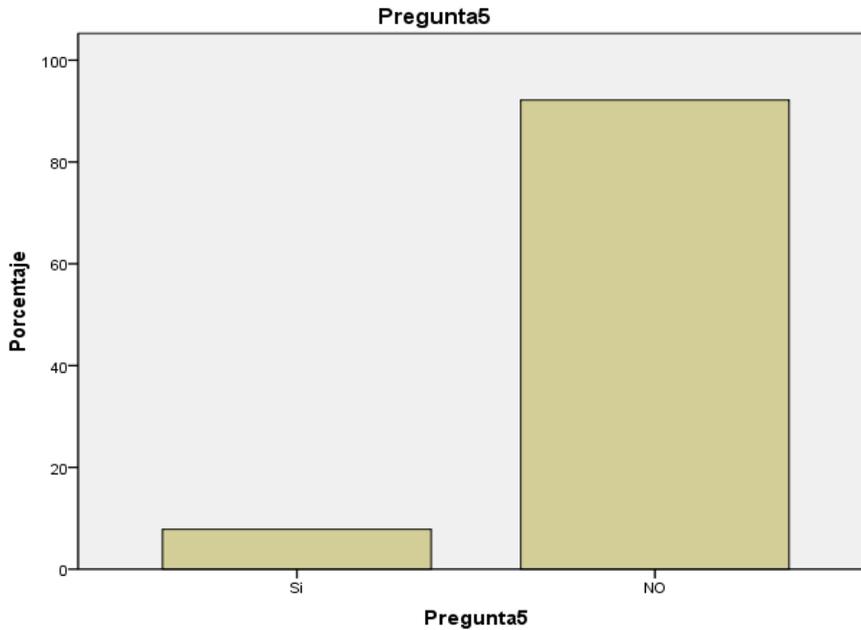
**Pregunta 5: ¿Su empresa cuenta con un Plan Estratégico?**

**Tabla 9: Respuestas a la pregunta No. 5**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	4	7,8	7,8	7,8
NO	47	92,2	92,2	100,0
Total	51	100,0	100,0	

**Fuente: Investigación de campo**  
**Elaborado por: El Autor**

**Figura 12: Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 5**



**Fuente: Investigación de campo**  
**Elaborado por: El Autor**

**Análisis:** Con el fin de establecer el uso de herramientas estratégicas en las empresas, como parte de los modelos de gestión, se estableció esta pregunta para conocer si las empresas tienen implementado un plan estratégico, los resultados determinaron que el 92% no tiene implementada esta herramienta importante para el desarrollo y planificación empresarial.

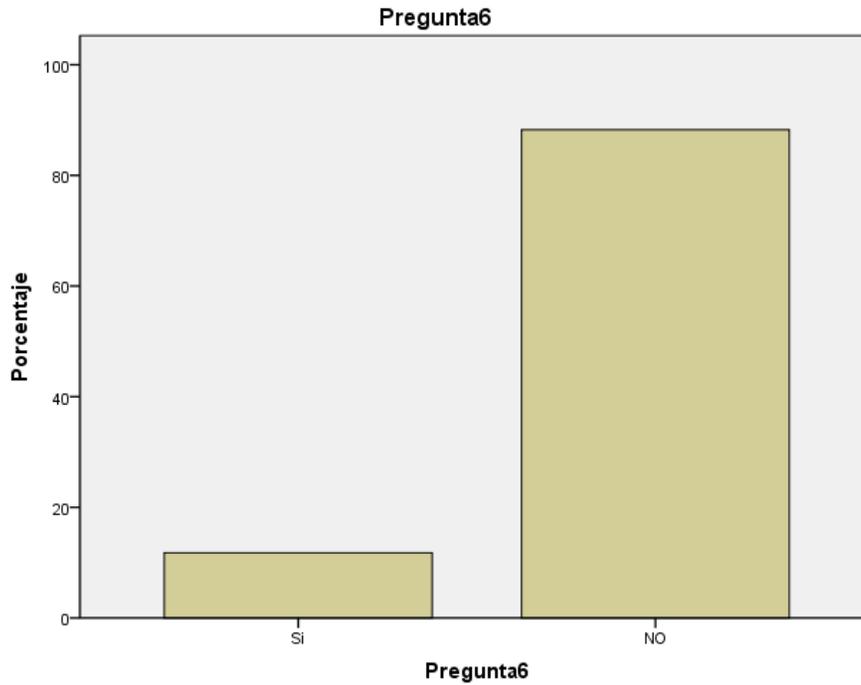
**Pregunta 6: ¿Su empresa tiene implementado el modelo de gestión por procesos?**

**Tabla 10: Respuestas a la pregunta No. 6**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	6	11,8	11,8	11,8
	NO	45	88,2	88,2	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

**Fuente: Investigación de campo**  
**Elaborado por: El Autor**

**Figura 13: Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 6**



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** El Autor

**Análisis:** Una empresa que quiere mantenerse en un adecuado nivel de productividad y ser altamente competitiva tiene que disponer de una gestión por procesos, sin embargo, pese a la gran importancia de este tema los resultados de la encuesta determinaron que el 88% de las empresas no tienen implementado un modelo de gestión por procesos.

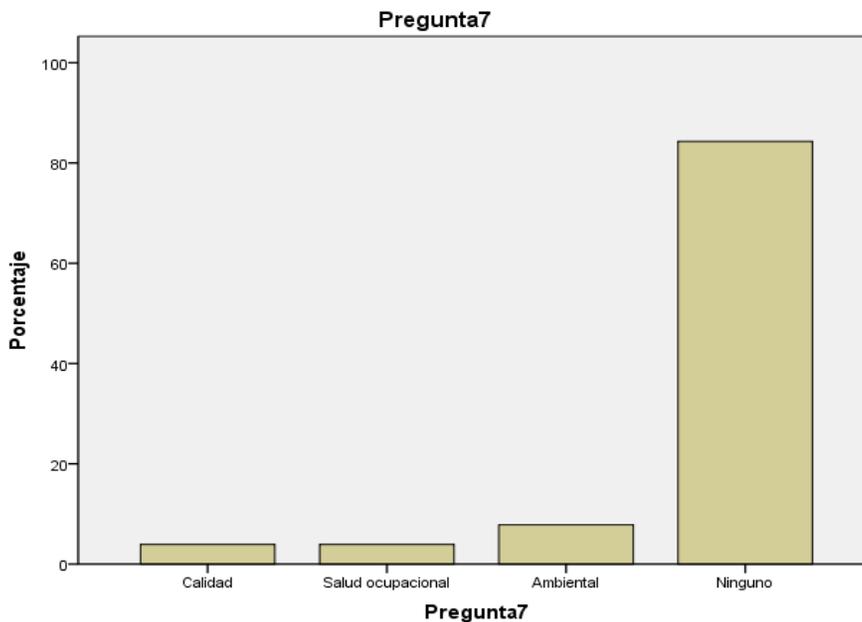
**Pregunta 7: ¿La empresa tiene implementado alguno de los siguientes sistemas de gestión?**

**Tabla 11: Respuestas a la pregunta No. 7**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Calidad	2	3,9	3,9	3,9
	Salud ocupacional	2	3,9	3,9	7,8
	Ambiental	4	7,8	7,8	15,7
	Ninguno	43	84,3	84,3	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

**Fuente: Investigación de campo**  
**Elaborado por: El Autor**

**Figura 14: Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 7**



**Fuente: Investigación de campo**  
**Elaborado por: El Autor**

**Análisis:** Se considera que un Sistema de Gestión es un conjunto de etapas unidas en un proceso continuo, que permite trabajar ordenadamente una idea hasta lograr mejoras y su continuidad, los sistemas de gestión permiten cumplir con normas y estándares nacionales e internacionales relacionados a la calidad, salud ocupacional y ambiental, las empresas que buscan ser exitosas plantean dentro de

su estrategia la implementación de los sistemas de gestión. Las empresas familiares del cantón La Troncal no han tenido un buen desarrollo en este tema ya que los resultados determinan que el 84% no tienen implementado ningún sistema de gestión relacionados a la calidad, seguridad ocupacional o ambiental.

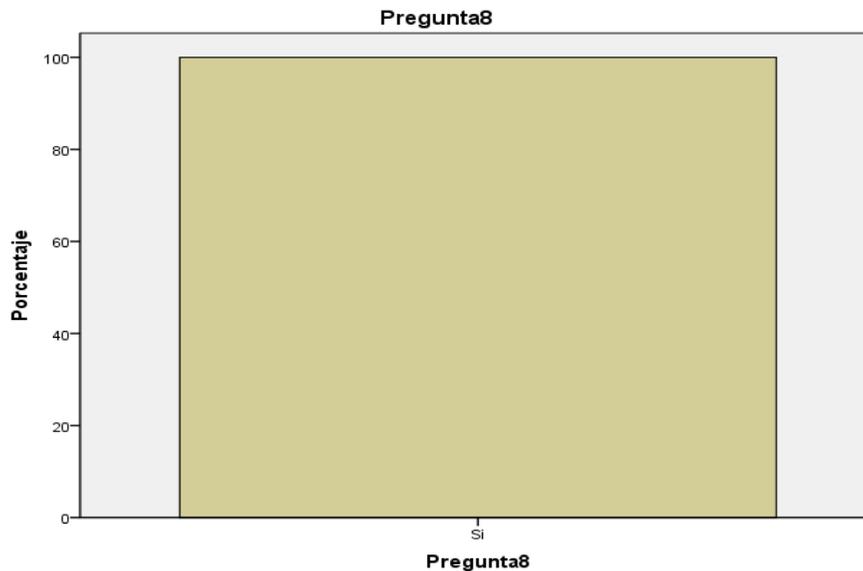
**Pregunta 8: ¿Considera usted que si se implementa algunas de las siguientes herramientas de gestión: Planeación Estratégica, Gestión por Procesos, Sistemas de Gestión (Calidad, Seguridad y Salud Ocupacional, Ambiental), su empresa podría alcanzar un mejor desempeño?**

**Tabla 12: Respuestas a la pregunta No. 8**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	51	100,0	100,0	100,0

*Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: El Autor*

**Figura 15: Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 8**



*Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: El Autor*

**Análisis:** En esta pregunta el 100% de los encuestados consideran que sería importante implementar herramientas de gestión, puestas que esto mejoraría su situación frente a un mercado cada vez en continuo desarrollo y altamente competitivas.

**Pregunta 9: ¿Su empresa dispone de alguna herramienta para controlar el nivel de eficiencia y eficacia en la gestión administrativa, de producción y ventas?**

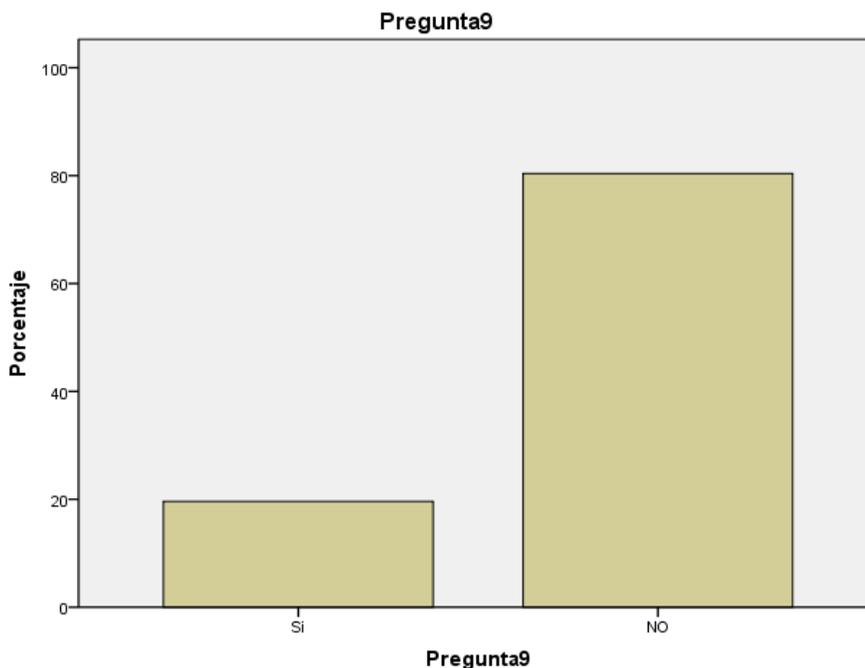
**Tabla 13: Respuestas a la pregunta No. 9**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	10	19,6	19,6	19,6
NO	41	80,4	80,4	100,0
Total	51	100,0	100,0	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** El Autor

**Figura 16: Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 9**



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** El Autor

**Análisis:** En esta pregunta el 20% de los encuestados consideran que si disponen de herramientas para controlar el nivel de eficiencia y eficacia en la gestión administrativa, de producción y ventas, mientras el 80% manifiesta que no tienen ninguna herramienta, al profundizar un poco más en el tema los empresarios que contestaron que si relacionan los procesos de control con el ámbito financiero y por otro lado con la elaboración de estadísticas.

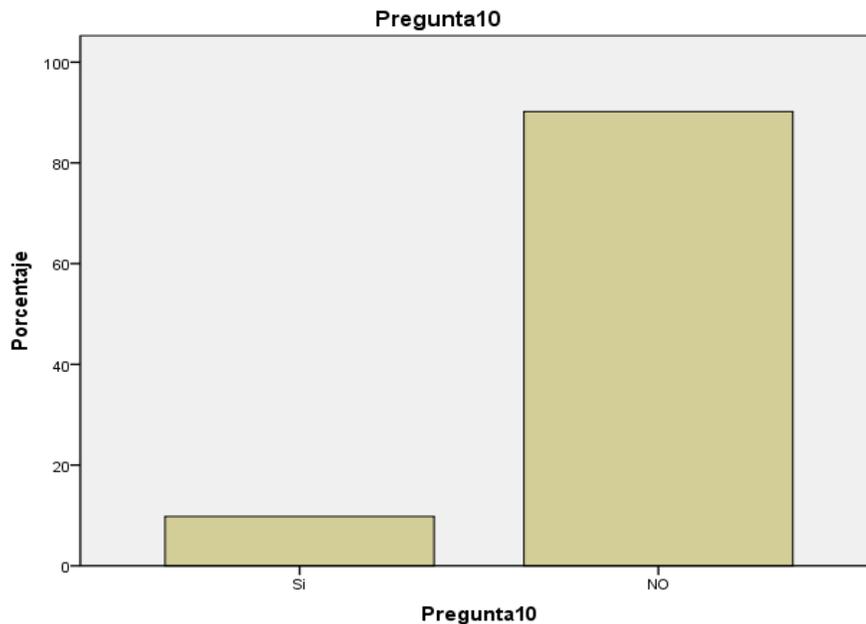
**Pregunta 10: ¿Conoce usted que es el Cuadro de Mando Integral?**

**Tabla 14: Respuestas a la pregunta No. 10**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	5	9,8	9,8	9,8
NO	46	90,2	90,2	100,0
Total	51	100,0	100,0	

*Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: El Autor*

**Figura 17: Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 10**



*Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: El Autor*

**Análisis:** En esta pregunta el 90% de los encuestados manifiesta que no conoce lo que es un Cuadro de Mando Integral, un tema altamente preocupante, puesto que los empresarios del cantón La Troncal, al no conocer cuáles herramientas se podrían utilizar para llevar un adecuado control de la eficiencia y eficacia tanto administrativa, productiva y comercial, no podrían mantener en un adecuado nivel de competitividad frente a otras empresas que existen a nivel local, nacional e inclusive internacional.

**Pregunta 11: ¿Considera usted que si se implementa el Cuadro de Mando Integral se podría mejorar la situación competitiva actual de su negocio?**

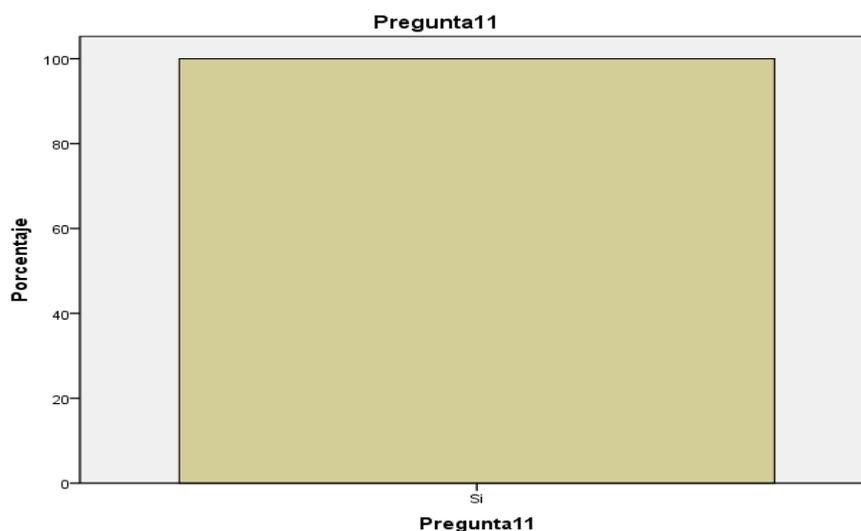
**Tabla 15: Respuestas a la pregunta No.11**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	51	100,0	100,0	100,0

**Fuente: Investigación de campo**

**Elaborado por: El Autor**

**Figura 18: Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 11**



**Fuente: Investigación de campo**

**Elaborado por: El Autor**

**Análisis:** El 100% de los empresarios están conscientes que deben de saber qué es lo que están haciendo y cómo pueden mejorar y lo más importante lograr que todos sus miembros trabajen en conjunto, es decir, empujen la carreta hacia un mismo sentido porque sólo así se llegará a la meta. Es por eso que el Cuadro de Mando Integral se ha convertido en una herramienta de gestión muy importante a nivel mundial porque ayudará a las compañías a cumplir efectivamente con sus objetivos.

## 2.4. Verificación de hipótesis

“El análisis de regresión consiste en emplear métodos que permitan determinar la mejor relación funcional entre dos o más variables concomitantes (o relacionadas). El análisis de correlación estudia el grado de asociación de dos o más variables” (Bernal, 2006).

### 2.4.1. Primer caso

**Tabla 16: Resumen del procesamiento de casos 1**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Pregunta1 * Pregunta5	51	100,0%	0	,0%	51	100,0%
Pregunta1 * Pregunta6	51	100,0%	0	,0%	51	100,0%
Pregunta1 * Pregunta7	51	100,0%	0	,0%	51	100,0%
Pregunta1 * Pregunta9	51	100,0%	0	,0%	51	100,0%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** El Autor

## Resultados:

**Tabla 17: Resumen de resultados 1**

Pregunta 1	Pregunta5		Total	Pregunta6		Total	Pregunta7				Total	Pregunta9		Total	%
	Si	NO		Si	NO		Calidad	Salud ocupacional	Ambiental	Ninguno		Si	NO		
Decrecerá alto	0	9	9	0	9	9	0	0	0	9	9	0	9	9	18%
Decrecerá medio	0	3	3	0	3	3	0	0	0	3	3	0	3	3	6%
Decrecerá moderado	0	2	2	0	2	2	0	0	0	2	2	0	2	2	4%
Se mantendrá	0	12	12	0	12	12	0	0	0	12	12	0	12	12	24%
Creceerá bajo	0	9	9	0	9	9	0	0	0	9	9	0	9	9	18%
Creceerá moderado	0	11	11	1	10	11	0	0	3	8	11	5	6	11	22%
Creceerá medio	2	1	3	3	0	3	0	2	1	0	3	3	0	3	6%
Creceerá alto	2	0	2	2	0	2	2	0	0	0	2	2	0	2	4%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>47</b>	<b>51</b>	<b>6</b>	<b>45</b>	<b>51</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>43</b>	<b>51</b>	<b>10</b>	<b>41</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** El Autor

**Análisis:** Al realizar una correlación entre la pregunta 1 sobre la situación del volumen de producción de las empresas y las preguntas 5, 6, 7 y 9 que tiene que ver con el uso de herramientas de gestión, los resultados determinan que 28% considera que el volumen de producción decrecerá y el 24% que se mantendrá, que tiene relación con las respuestas que establecen que el 52% de las empresas encuestadas no cuentan con ninguna herramienta de gestión. Por otro lado, el 22% consideran que crecerán moderadamente, en donde este grupo si dispone de alguna herramienta de gestión (planificación estratégica, gestión ambiental y control de producción). Finalmente, el 10% de las empresas encuestadas consideran que crecerán entre medio o alto ya que este grupo se puede considerar que si dispone de un mayor número de herramientas de gestión (planificación estratégica, gestión por procesos, sistemas de gestión y control de producción).

## 2.4.2. Segundo caso

**Tabla 18: Resumen del procesamiento de casos 2**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Pregunta2 * Pregunta5	51	100,0%	0	,0%	51	100,0%
Pregunta2 * Pregunta6	51	100,0%	0	,0%	51	100,0%
Pregunta2 * Pregunta7	51	100,0%	0	,0%	51	100,0%
Pregunta2 * Pregunta9	51	100,0%	0	,0%	51	100,0%

**Fuente: Investigación de campo**

**Elaborado por: El Autor**

### Resultados:

**Tabla 19: Resumen de resultados 2**

Pregunta 2	Pregunta5		Total	Pregunta6		Total	Pregunta7				Total	Pregunta9		Total	%
	Si	NO		Si	NO		Calidad	Salud ocupacional	Ambiental	Ninguno		Si	NO		
Decrecerá alto	0	7	7	0	7	7	0	0	0	7	7	0	7	7	14%
Decrecerá medio	0	4	4	0	4	4	0	0	0	4	4	0	4	4	8%
Decrecerá moderado	0	2	2	0	2	2	0	0	0	2	2	0	2	2	4%
Se mantendrá	0	11	11	0	11	11	0	0	0	11	11	0	11	11	22%
Creceerá bajo	0	7	7	0	7	7	0	0	0	7	7	0	7	7	14%
Creceerá moderado	0	13	13	0	13	13	0	0	1	12	13	3	10	13	25%
Creceerá medio	2	3	5	4	1	5	0	2	3	0	5	5	0	5	10%
Creceerá alto	2	0	2	2	0	2	2	0	0	0	2	2	0	2	4%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>47</b>	<b>51</b>	<b>6</b>	<b>45</b>	<b>51</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>43</b>	<b>51</b>	<b>10</b>	<b>41</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Investigación de campo**

**Elaborado por: El Autor**

**Análisis:** Al realizar una correlación entre la pregunta 2 sobre la situación del volumen de ventas de las empresas y las preguntas 5, 6, 7 y 9 que tiene que ver con el uso de herramientas de gestión, los resultados establecieron que el 26% considera que el volumen de ventas decrecerá, el 22% que se mantendrá y el 14% creceerá bajo, que tiene relación con las respuestas que establecen que el 62% de las empresas encuestadas no cuentan con ninguna herramienta de gestión. Por otro lado, el 25% consideran que creceerán moderadamente, en donde este grupo si dispone de alguna herramienta de gestión (gestión ambiental y control de ventas).

Finalmente, el 14% de las empresas encuestadas consideran que crecerán entre medio o alto ya que este grupo se puede considerar que si dispone de un mayor número de herramientas de gestión (planificación estratégica, gestión por procesos, sistemas de gestión y control de ventas).

### 2.4.3. Tercer caso

**Tabla 20: Resumen del procesamiento de casos 3**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Pregunta3 * Pregunta5	51	100,0%	0	,0%	51	100,0%
Pregunta3 * Pregunta6	51	100,0%	0	,0%	51	100,0%
Pregunta3 * Pregunta7	51	100,0%	0	,0%	51	100,0%
Pregunta3 * Pregunta9	51	100,0%	0	,0%	51	100,0%

**Fuente: Investigación de campo**

**Elaborado por: El Autor**

### Resultados:

**Tabla 21: Resumen de resultados 3**

Pregunta 3	Pregunta5		Total	Pregunta6		Total	Pregunta7				Total	Pregunta9		Total	%
	Si	NO		Si	NO		Calidad	Salud ocupacional	Ambiental	Ninguno		Si	NO		
Decrecerá alto	0	6	6	0	6	6	0	0	0	6	6	0	6	6	12%
Decrecerá medio	0	5	5	0	5	5	0	0	0	5	5	0	5	5	10%
Se mantendrá	0	12	12	0	12	12	0	0	0	12	12	0	12	12	24%
Creceerá bajo	0	11	11	0	11	11	0	0	0	11	11	0	11	11	22%
Creceerá moderado	0	11	11	0	11	11	0	0	2	9	11	4	7	11	22%
Creceerá medio	2	2	4	4	0	4	0	2	2	0	4	4	0	4	8%
Creceerá alto	2	0	2	2	0	2	2	0	0	0	2	2	0	2	4%
<b>Total</b>	4	47	51	6	45	51	2	2	4	43	51	10	41	51	100%

**Fuente: Investigación de campo**

**Elaborado por: El Autor**

**Análisis:** Al realizar una correlación entre la pregunta 3 sobre la manera general en que consideran los empresarios está su negocio y las preguntas 5, 6, 7 y 9 que tiene que ver con el uso de herramientas de gestión, los resultados establecieron que el 22% considera que la situación de la empresa decrecerá, el

24% que se mantendrá y el 22% crecerá bajo, que tiene relación con las respuestas que establecen que el 68% de las empresas encuestadas no cuentan con ninguna herramienta de gestión. Por otro lado, el 22% consideran que crecerán moderadamente, en donde este grupo si dispone de alguna herramienta de gestión (gestión ambiental y control de producción y ventas). Finalmente, el 12% de las empresas encuestadas consideran que crecerán entre medio o alto ya que este grupo se puede considerar que si dispone de un mayor número de herramientas de gestión (planificación estratégica, gestión por procesos, sistemas de gestión y control de ventas).

#### 2.4.4. Cuarto caso

**Tabla 22: Resumen del procesamiento de casos 4**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Pregunta4 * Pregunta8	51	100,0%	0	,0%	51	100,0%
Pregunta4 * Pregunta11	51	100,0%	0	,0%	51	100,0%

**Fuente: Investigación de campo**

**Elaborado por: El Autor**

#### Resultados:

**Tabla 23: Resumen de resultados 4**

Pregunta 4	Pregunta8		Total	Pregunta11		Total	%
	Si	NO		Si	NO		
Decrecerá alto	3	0	6	3	0	6	12%
Decrecerá medio	4	0	5	4	0	5	10%
Se mantendrá	15	0	12	15	0	12	24%
Creceerá bajo	8	0	11	8	0	11	22%
Creceerá moderado	12	0	11	12	0	11	22%
Creceerá medio	4	0	4	4	0	4	8%
Creceerá alto	5	0	2	5	0	2	4%
<b>Total</b>	51	0	51	51	0	51	100%

**Fuente: Investigación de campo**

**Elaborado por: El Autor**

**Análisis:** Al realizar una correlación entre la pregunta 4 sobre cómo considera que estaría su negocio para el próximo año si dispondría de herramientas para mejorar la gestión de su empresa y las preguntas 8 y 11 que tiene que ver con que si se implementa herramientas de gestión se podría mejorar la situación competitiva actual de su negocio, los resultados establecieron que 22% considera que la situación de la empresa decrecerá, el 22% que se mantendrá y el 56% que crecerá, que tiene relación con las respuestas que establecen que el 100% de las empresas encuestadas si podrían mejorar la situación competitiva actual de su negocio, si contaran con herramientas de gestión (planificación estratégica, gestión por procesos, sistemas de gestión y control de ventas).

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA**

#### **3.1. Justificación de la propuesta**

La gestión proporciona un amplio sentido de propósito o misión para el funcionamiento de la empresa y les da a sus colaboradores una sensación de estabilidad. Sin estabilidad, no se puede planificar a largo plazo. Los sistemas de negocios familiares tienen una ventaja perdurable sobre todos los demás tipos de empresas, en gran parte debido a sus objetivos, planes y compromisos a largo plazo. Sin estabilidad, pierde su ventaja incorporada. Sin una gestión adecuada, no se tiene la estabilidad adecuada. El sistema de negocios familiares absolutamente debe ser gestionado para el éxito.

Para reducir los factores endógenos y exógenos que se presentan en el entorno y con el objetivo de proyectarse y adaptarse a nuevos escenarios en constante evolución, las empresas familiares del cantón La Troncal deben buscar la implementación de herramientas que permitan enfrentarse a los fenómenos que surgen de las variaciones que se presentan en un mercado altamente competitivo y globalizado, por lo que no hay que esperar que las cosas ocurran para tomar medidas que pudieren no ser tan oportunas. Un modelo de gestión debe disponer de innumerables herramientas que puedan utilizar las empresas familiares, para tener un mayor enfoque orientado hacia una nueva visión estratégica, todo esto con el fin elevar el nivel de competitividad a nivel local, nacional e inclusive internacional.

Las organizaciones deben aprender de los errores y triunfos del pasado, para enfrentar un presente de diversas posibilidades, por lo que requieren un nuevo enfoque para proyectar un futuro satisfactorio, considerando las fuerzas

competitivas del presente, con el objetivo de establecer estrategias de acción tendientes a mitigar los factores de riesgo y prepararse para los cambios futuros.

Para que una empresa familiar pueda sostenerse y desarrollarse, es necesario que mejore continuamente la calidad de sus procesos, productos y servicios, con el objetivo de incrementar la fidelidad de sus clientes, por lo que resulta importante la implementación de un modelo de gestión que aporte los elementos necesarios al proceso de toma de decisiones, que permitan desarrollar políticas y acciones alternativas, para minimizar los riesgos del futuro.

### **3.2. Diseño de la propuesta**

El propósito de la presente propuesta es el diseñar un Modelo de Gestión para las Empresas Familiares del Cantón La Troncal, mediante el establecimiento de lineamientos estratégicos que constituyan una herramienta gerencial práctica y eficaz, que facilite la gestión y la toma de decisiones utilizando técnicas y prácticas administrativas y operativas que orienten a las empresas más competitivas.

El proceso operativo y el éxito de las empresas son determinadas en gran parte por la capacidad de éstas al ser evaluadas y medidas a sí mismas, a través de los indicadores aplicados de manera permanente para que se puede medir el nivel de desempeño y la evaluación de la eficacia, además de que esta información sea útil para el logro de las metas propuestas por las organizaciones, así como también permita valorar los procesos y las correcciones si fuesen necesarias.

**Figura 19: Fases para el diseño de un Modelo de Gestión para las Empresas Familiares del Cantón La Troncal**



*Elaborado por: El Autor*

### **3.3. Desarrollo de la propuesta**

#### **3.3.1. La estrategia de la empresa familiar**

Las empresas familiares, como las personas crecen, y el crecer requiere cambios. La mayoría de las empresas se manejan de acuerdo a lo que quiere el dueño y no de acuerdo a lo que necesita la organización. Las condiciones bajo las cuales fue creada la empresa no son las mismas luego de años de funcionamiento, el empresario debe estar preparado para afrontar estos cambios. Los empresarios exitosos comienzan con una visión del futuro bien definida, y luego regresan al presente para ajustarlo a su visión del futuro. En contraste con comenzar con un presente y mirar hacia el futuro con la esperanza de mantenerlo lo más parecido al presente posible.

Los cambios que llegan a las empresas familiares provienen de distintos orígenes: apertura de mercados, intensa inversión en conocimiento, amortización cada vez más rápida de esos conocimientos, abandono de recetas ya probadas. El

desafío de todos los días para las empresas familiares será enfrentarse a grados crecientes de severidad consigo mismas, generación y regeneración constantes de objetivos cada vez más ambiciosos y obtención de productividades que superen a las anteriores.

La estrategia implica definir ¿qué cosas se deben hacer?, ¿en qué procesos deben ser excelentes?, ¿qué servicios, productos o soluciones proveer?, ¿cómo proveerlos?, ¿cómo prepararse para el futuro?, ¿qué buscan los clientes para cautivarlos en lugar de que puedo hacer con lo que tengo?

La estrategia también implica considerar el “problema” de la sucesión, la mayoría de empresas tienen o han tenido dificultades para realizar el relevo del líder familiar de la empresa. Contar con un plan definido, conocido y aprobado por los integrantes de la “familia empresaria” sobre la forma de sucesión ayuda realmente a minimizar los grandes problemas que se suceden al momento del relevo generacional.

La aplicación de diversos aspectos filosóficos para las empresas familiares del cantón La Troncal, está orientado a la búsqueda por motivar a las empresas a alcanzar los máximos niveles de calidad, sofisticación y transformación de sus productos. Para ello, su fuerza conductora será la innovación, tecnológica, gestión y organización, producto, modelos de negocio y relación con los mercados.

### **Direccionamiento estratégico:**

#### Misión:

La declaración de la misión se desarrollará considerando las metas y objetivos planteados por las empresas, por lo tanto, deberá ser una guía para saber qué decisiones y tareas se alinean mejor con las necesidades y requerimiento del sector.

**Tabla 24: Herramienta para la elaboración de la misión**

<b>MISIÓN</b>		
1	¿Cuál es la empresa?	Empresas familiares del cantón La Troncal
2	¿Cuál es el propósito básico de la empresa?	Diversas actividades económicas de elaboración de productos, prestación de servicios y su comercialización
3	¿Cuáles son las competencias distintivas en la institución?	Emprendimiento, experiencia, innovación, desempeño
4	¿Quiénes son los clientes de la institución?	Consumidores de productos y servicios a nivel del cantón La Troncal y subsidiarias a nivel provincial y nacional
5	¿Cuáles son los servicios presentes y futuros?	Desarrollo de productos y servicios mediante una adecuada gestión administrativa y operativa, bajo estándares de calidad
6	¿Cuáles son los valores que agregamos al servicio?	Tecnología, experiencia, calidad, emprendimiento, innovación

**Fuente: Investigación de campo**

**Elaborado por: El Autor**

La declaración de la misión de una empresa familiar deberá desarrollarse considerando el portafolio de productos y las metas y objetivos planteados dentro de la organización, por lo tanto, deberá ser una guía para saber qué decisiones y tareas se alinean mejor con las necesidades y requerimiento de los usuarios.

“Empresa innovadora en la producción y comercialización, que mantiene altos estándares de calidad y eficiencia a través del mejoramiento continuo de todos los procesos y tecnologías, siempre direccionados a entregar a sus clientes productos y servicios que satisfagan sus necesidades y expectativas”

Visión:

Se entiende a la visión como el camino que toma la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

**Tabla 25: Herramienta para la elaboración de la visión**

VISIÓN		
1	¿Si el proceso tuviera éxito como sería 3 años después?	Incrementar el liderazgo en el mercado en que se desenvuelven las empresas familiares, mejorando los procesos y servicios, que superen las expectativas de los clientes
2	¿Qué logros nos gustaría recordar dentro de algunos años?	Brindar productos y servicios de calidad, mediante la innovación permanentemente
3	¿Qué innovaciones podría hacerse a futuro a nivel de la institución?	Disponer de un sistema de gestión de calidad certificado bajo normas internacionales
4	¿Qué otras expectativas de las partes interesadas se podría satisfacer?	Incrementar su participación en el mercado local, provincial, nacional e internacional

**Fuente: Investigación de campo**

**Elaborado por: El Autor**

La declaración de visión de una empresa familiar, deberá ofrecer una perspectiva de los valores corporativos, la visión proporcionará una orientación para la organización a mediano plazo (5 o 10 años), incluyendo también un compromiso con la integridad, seguridad, calidad y eficiencia.

“Proyectarse como empresa líder e innovadora a nivel nacional e internacional en el desarrollo de productos y servicios, aplicando el mejoramiento continuo en los

procesos, asegurando la confianza y la calidad de vida de sus colaboradores, el retorno oportuno de la rentabilidad, además de mantener los índices de crecimiento de la organización, con el fin de alcanzar la satisfacción total de todos nuestros clientes”

#### Principios corporativos:

Los principios corporativos serán establecidos conforme los elementos propios de las empresas y deberán identificarse a partir de: la empresa como institución: transparencia, solidez, liquidez, estructura corporativa y código de buen gobierno; el empleado, a través de las normas de conducta o maneras de actuar: confidencialidad, lealtad, trabajo en equipo, honestidad y responsabilidad; y, el producto o servicio y sus características: marca, tecnología, calidad, oportunidad, cumplimiento, procesos, valor agregado.

#### Metas y objetivos:

Para lograr los fines propuestos, se ha desarrollado un modelo de gestión que aporte valor a la empresa familiar y se ha establecido actuar en las siguientes líneas:

1. Investigación y diseño
  - 1.1. Las empresas profundizarán el conocimiento de los requerimientos y perspectivas de los clientes, estableciendo estrategias en línea a las necesidades y en la optimización de productos.
  - 1.2. Se asegurará que los productos y servicios cumplan con la satisfacción exigida por los clientes.
  - 1.3. Se promoverá un entorno positivo de desarrollo, participación y de formación con los empleados.

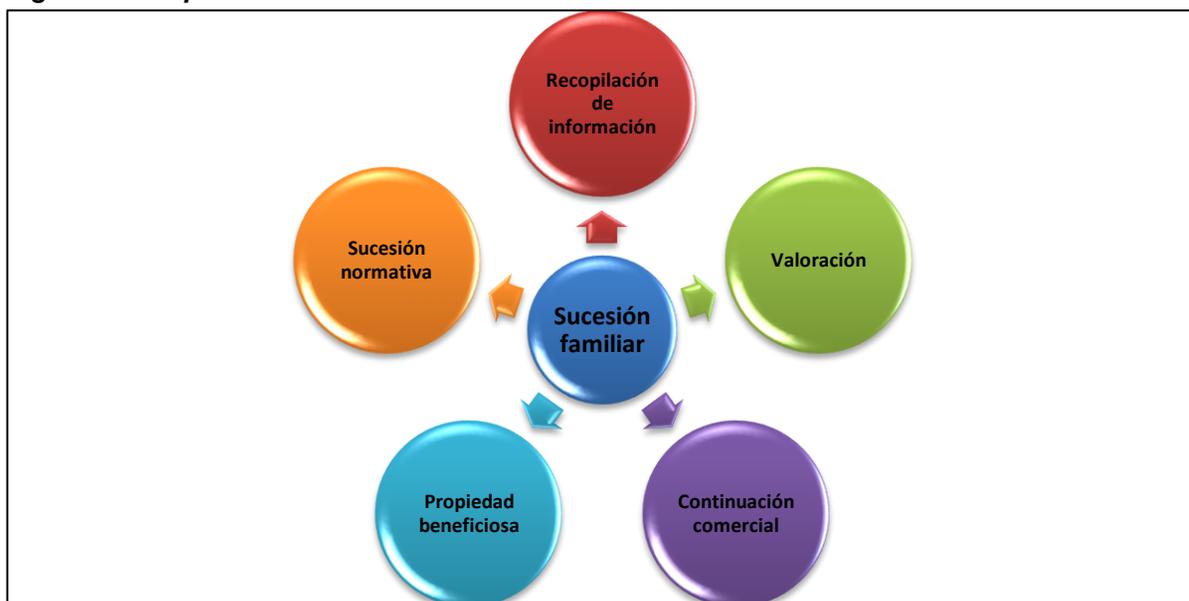
2. Productividad
  - 2.1. Se mejorará el funcionamiento de los procesos administrativos y operativos a través de la calidad y la eficiencia.
  - 2.2. Se garantizará que los productos y servicios obtenidos, cumplan con los estándares y normas de calidad y seguridad.
3. Control de calidad
  - 3.1. Se implementará un sistema de gestión de calidad, bajo normas ISO 9001, que garantice la mejora continua y productividad empresarial.
  - 3.2. Se impulsará la colaboración entre empresas del sector cuantas veces sea necesario, para incrementar las capacidades propias, los servicios prestados, mejorar los procesos, incrementar la capacidad instalada y promover la competitividad de las empresas familiares.
4. Logística
  - 4.1. Se garantizará la eficiencia en la gestión de logística, transporte, almacenamiento, manipulación de materiales, inventario de producción y gestión de proveedores.
  - 4.2. Los servicios que brindarán las empresas familiares deben ser adecuados y oportunos.

#### **Plan de sucesión familiar:**

La planificación de la sucesión puede ser una de las experiencias más desafiantes que enfrenta cualquier empresario, especialmente una persona de negocios emprendedora que ha construido una empresa familiar desde cero, por lo

que es crucial hacerlo bien. El primer paso para mantener la fortaleza de una empresa y la prosperidad de la familia para las generaciones venidera, es discutir cómo una empresa familiar debe continuar tiene como objetivo tener una transferencia ordenada de gestión, control, propiedad y equidad de una generación a otra de la familia, mientras actúan en los mejores intereses del negocio y la familia, por lo que un buen plan de sucesión puede tener los siguientes pasos:

**Figura 20: Esquema del Plan de Sucesión Familiar**



**Elaborado por: El Autor**

Recopilación de información:

Antes de diseñar un plan de sucesión de negocio familiar, se debe revisar las copias de los documentos vigentes que rigen los negocios, los contratos con partes relacionadas y los documentos de planificación patrimonial que pueden afectar el gobierno, la propiedad o la sucesión del negocio. Este proceso también ofrece a los clientes la oportunidad de organizar sus registros personales y comerciales y establecer procedimientos para mantenerlos organizados y actualizados.

### Valoración:

La planificación correcta de la sucesión de empresas familiares requiere una valoración confiable de las existencias de las principales entidades comerciales de la familia y otros activos comerciales importantes cuando se inicia la planificación y durante todo el plazo de la propiedad familiar. El proceso de evaluación puede revelar información sobre las fortalezas y debilidades del negocio de los clientes que los clientes pueden usar para mejorar las operaciones y la rentabilidad.

### Continuación comercial:

Al principio del proceso de planificación de la sucesión, se establece la necesidad de establecer las estrategias de administración para mantener el negocio a diario, contratar y despedir personal, elaborar presupuestos y planes para su aprobación por la junta y firmar cheques y contratos, incluidos los contratos de préstamos (dentro de los límites establecidos por la junta).

### Propiedad beneficiosa:

Los propietarios de capital comercial (que pueden denominarse como "propietarios beneficiarios" cuando se los considera independientes de la facultad de votar los intereses de propiedad) tienen derecho a recibir ganancias y reconocimiento por parte de las operaciones comerciales.

### Sucesión normativa:

Aunque los documentos rectores de la empresa pueden proporcionar las reglas legales por las cuales la empresa se rige y es propiedad, los empresarios también deben considerar la elaboración de una constitución familiar, declaraciones de misión y otras políticas que guiarán a los tomadores de decisiones cuando apliquen nuevas reglas. Los documentos legales de la empresa no pueden expresar

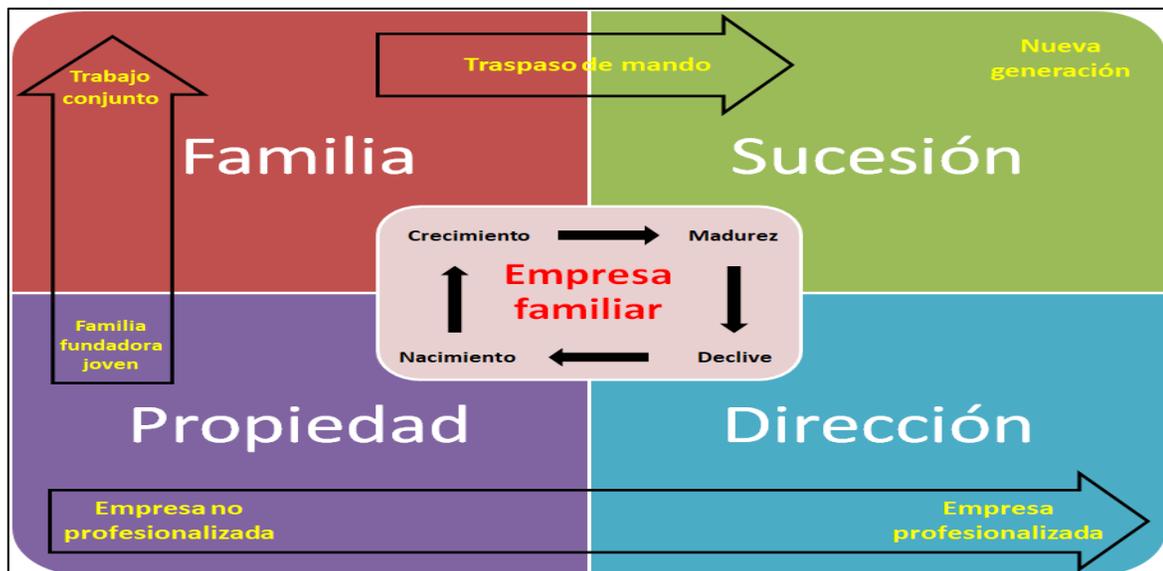
el espíritu y la filosofía de la familia con la misma eficacia que los principios que los miembros de la familia escriben en lenguaje sencillo y acuerdan juntos defender.

Estas son medidas temporales que serán reemplazadas o complementadas por estructuras y procedimientos más permanentes cuando los empresarios hayan progresado más en su plan de sucesión.

### 3.3.2. Esquema de gobernabilidad

En una empresa familiar existe la unión de cuatro sistemas separados: propiedad, familia, sucesión y dirección. Si bien los sistemas son independientes, los roles de los miembros en una empresa familiar hacen que cada uno se superponga con los demás, y es en estas áreas de superposición donde surge un adecuado sistema de gobernabilidad.

**Figura 21: Esquema de gobernabilidad de una empresa familiar**



*Elaborado por: El Autor*

El pilar Propiedad: determina quiénes son dueños de las acciones de la empresa, lo cual genera toda una serie de deberes y derechos sobre esta. Es decir, es la estructura accionarial.

El pilar Familia: pertenecen todos los miembros de un mismo grupo familiar. Considera factores como los valores, actitudes, relaciones internas, comunicación, armonía. Es fundamental su influencia en la empresa, ya que es el elemento diferenciador de este tipo de empresas y a su vez el más problemático.

El pilar Sucesión: es uno de los procesos más importante y críticos de una empresa familiar. En la sucesión deben considerarse multitud de aspectos, los cuales deben ser tratados de la manera más objetiva posible.

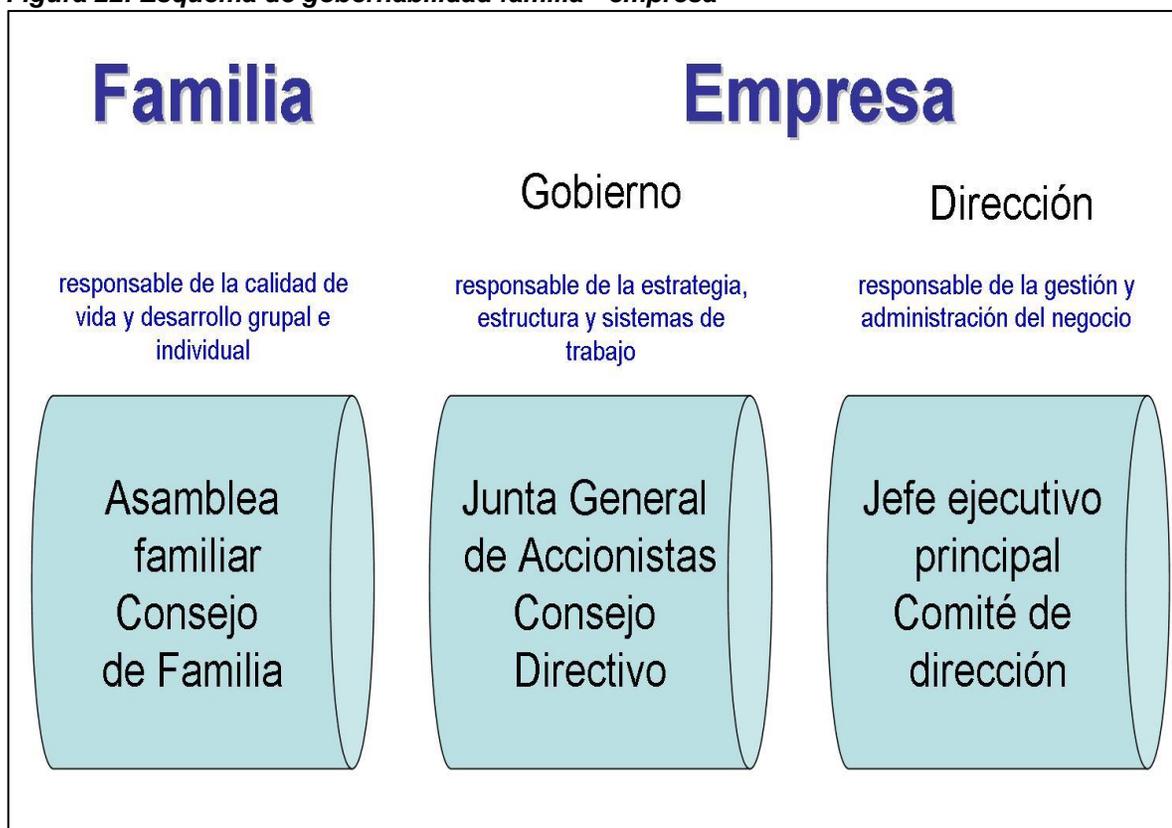
El pilar Dirección: determina la organización, el control y la estrategia de la empresa en cuanto a productos, mercados y recursos. Asimismo, determina los aspectos relacionados los recursos humanos, tecnológicos y materiales.

La empresa familiar, como cualquier negocio sigue el Ciclo de vida de un producto/servicio: nace, crece, madura y le llega el declive. Ahora bien, en las empresas familiares dicho ciclo existe a dos niveles: el negocio como tal (producto/servicio) y las generaciones que forman la empresa familiar. Teniendo en cuenta que en la empresa familiar se pretende dar continuidad del negocio en el tiempo, será necesario conseguir que nazca otro negocio y/o generación que se adapte a las necesidades de la empresa y de la familia para evitar la desaparición. Es decir, son necesarias estrategias de aumento de Ciclo de Vida en dos niveles: el de negocios (producto/servicio) y el de empresa familiar. Por tanto, para conseguir prolongar el ciclo de vida de la empresa, ésta necesitará apoyarse sobre los 4 pilares fundamentales considerados en el sistema de gobernabilidad: familia, sucesión, propiedad y dirección.

La creación de una estructura de gobierno se trata de definir claramente y respetar la separación de poderes. Concentrarse en los cuatro pilares anteriores garantiza que cada área tenga un gobierno claro, ayudando a los miembros de las empresas familiares a evitar discusiones y garantizar el éxito de su estrategia. La gobernabilidad está orientado a establecer un conjunto de reglas, procedimientos y

prácticas establecidas en la empresa que establecen los límites y los incentivos para el comportamiento de los individuos y sus organizaciones. La gobernabilidad permite mejorar la eficacia y eficiencia de las organizaciones. Las empresas familiares deben considerar el uso de los elementos básicos que caracterizan la gobernabilidad: La Junta Directiva, el Presidente, los Directores, los Comités, y el Sistema de Rendición de Cuentas.

**Figura 22. Esquema de gobernabilidad familia - empresa**



**Elaborado por: El Autor**

La Junta General de Accionistas (Consejo Directivo): Es el órgano administrativo de la empresa, con las más amplias atribuciones de administración y disposición, sin otras limitaciones que las establecidas en la ley y los estatutos. Aprueba la dirección estratégica de la corporación, hace el seguimiento del

desempeño en función del plan de negocios y ejerce el control de acuerdo con los intereses de los accionistas.

Jefe Ejecutivo Principal (Gerente): La dirección inmediata y la gestión diaria de los negocios de la sociedad están a cargo del Jefe Ejecutivo, quien además es su representante legal. El Jefe Ejecutivo ejerce la representación de la sociedad de acuerdo a lo establecido en sus estatutos.

Comité de Dirección (Directores): Tienen como función apoyar las actividades de planificación, coordinación, supervisión y control de la corporación y otras funciones que delegue la junta directiva. Adicionalmente facilita el trabajo de dirección y administración, preside los comités creados por la junta directiva, así como sirve de enlace entre las distintas organizaciones.

La estructura de gobierno determina quién ejerce la autoridad y quién tiene la responsabilidad de determinados proyectos u objetivos. Para organizar la empresa familiar, se deben considerar las diferentes funciones, que parten en el nivel más alto (Junta de Accionistas) hasta los niveles de gestión de la dirección como producción, marketing, finanzas, recursos humanos, tecnología, etc. Cada una tiene su propio departamento y cada departamento se centra exclusivamente en sus procesos. La estructura por procesos divide a la organización en torno a sus actividades. A continuación, se presente un ejemplo del organigrama que podría adoptar las empresas familiares del cantón La Troncal:

**Figura 23: Estructura organizacional modelo para las empresas familiares del cantón La Troncal**

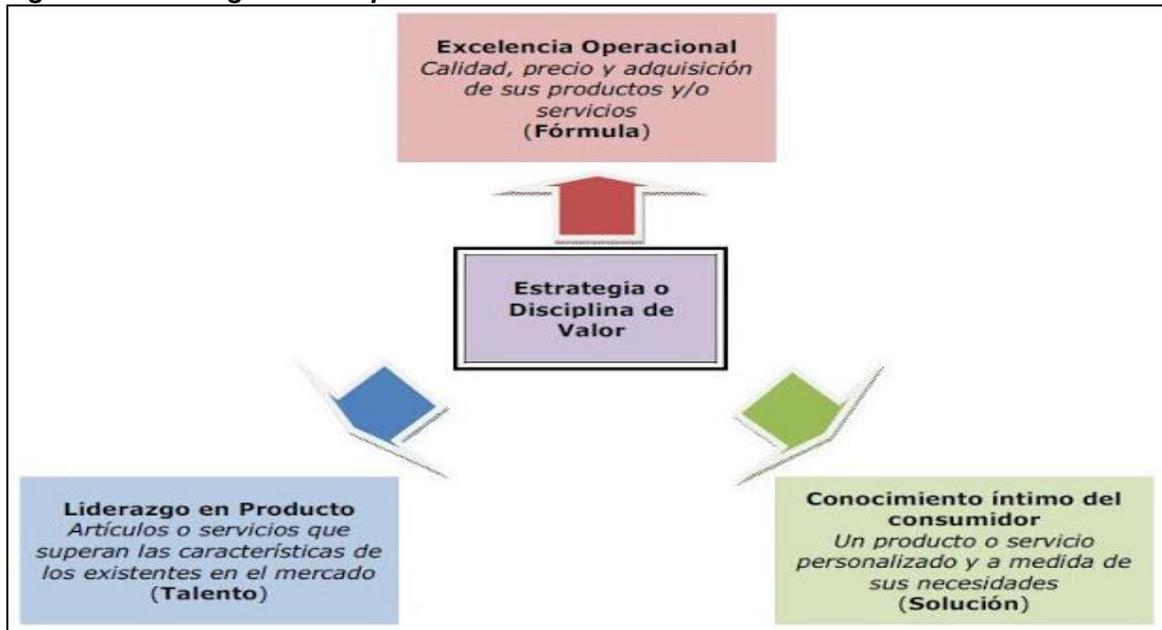


*Elaborado por: El Autor*

### 3.3.3. La red de valor

Para que las empresas familiares del cantón La Troncal, puedan disponer de un modelo de gestión acopladas a sus realidades, se debe identificar las ventajas competitivas que tiene este sector, basándose en el valor que se pretenda aplicar para este tipo de empresas, con el fin de obtener beneficios al menor costo, lo que significa de alcanzar con mayor éxito las metas planteadas. Las empresas familiares pueden alcanzar tres estrategias de la disciplina de valor las cuales son:

**Figura 24. Estrategias o disciplina de valor**



**Fuente: García (2012)**  
**Elaborado por: El Autor**

Alcanzar una estrategia de “liderazgo del mercado” implica el desarrollo de un modelo de negocio que influya en toda la organización. Por lo tanto, ser operacionalmente excelente es un desafío no solo para el departamento de producción, sino para toda la empresa. Y si bien las empresas operativamente excelentes se centran en el costo y la eficiencia, no son necesariamente el productor o proveedor de menor costo.

La estrategia de “excelencia operativa” describe un enfoque específico para la producción y entrega de productos y servicios. El objetivo de una empresa familiar que sigue esta estrategia es liderar su industria en precio y conveniencia. Las empresas que buscan la excelencia operativa son infatigables en la búsqueda de formas de minimizar los costos generales, debido a que construyen sus negocios completos alrededor de estos objetivos, estas organizaciones no se ven ni operan como otras compañías que persiguen otro tipo de estrategia.

Un enfoque en la “relación con el cliente”, significa segmentar y orientar los mercados de manera precisa y luego adaptar las ofertas para que coincidan exactamente con las demandas de esos nichos. Las empresas familiares que destacan en la intimidad del cliente combinan el conocimiento detallado del cliente con la flexibilidad operativa para que puedan responder rápidamente a casi cualquier necesidad, desde la personalización de un producto hasta el cumplimiento de solicitudes especiales. Como consecuencia, estas compañías engendran una gran lealtad del cliente.

Una disciplina de valor es una declaración de enfoque estratégico y proporciona un contexto para que una empresa familiar establezca su visión y objetivos corporativos, se dirija a sus clientes más rentables y enfoque y alinee sus actividades.

El factor de éxito crítico es un término de gestión para un elemento que es necesario para que una organización logre sus objetivos, a través de la identificación de una actividad requerida para garantizar el éxito de una empresa familiar.

**Tabla 26: Determinación de factores críticos de éxito de una empresa familiar**

<b>Identificación de factores críticos de éxito</b>			
<b>Factor</b>	<b>Meta</b>	<b>Proceso</b>	<b>Factor crítico de éxito</b>
Calidad	Desarrollo e innovación de productos y servicios	Gestión de calidad	Liderazgo del mercado
Productividad	Alcanzar la excelencia operativa	Gestión de producción	Excelencia operativa
Marketing	Productos y servicios acorde a las necesidades del cliente	Gestión comercial	Relación con el cliente

**Elaborado por: El Autor**

Los criterios de éxito se definen con los objetivos y pueden cuantificarse mediante indicadores de gestión.

### 3.3.4. Los procesos clave

Un modelo de gestión para las empresas familiares debe reconocer cuáles son sus procesos clave, puesto que cada negocio tiene un único conjunto de procesos que agregan valor. Las empresas familiares deben enfocarse en aquellas operaciones críticas que causan mayor impacto a la satisfacción de las necesidades del cliente y las expectativas de los accionistas, es decir generan mayor valor.

**Tabla 27: Inventario de procesos**

<b>MACROPROCESOS</b>	<b>PROCESOS</b>
Gestión de dirección	1. Administración Gerencial
	2. Administración Estratégica
Gestión de la productividad	3. Administración del desarrollo de productos
	4. Administración de la producción industrial
Gestión del control de calidad	5. Administración de la planeación de la calidad
	6. Administración del control de calidad
	7. Administración del mejoramiento continuo
Gestión comercial	8. Administración de la Investigación Comercial
	9. Administración de las ventas
Gestión administrativa financiera	10. Administración del Talento Humano
	11. Administración Financiera
	12. Administración de la Tecnología
	13. Administración Jurídica
Gestión logística	14. Administración del inventario
	15. Administración de las compras
	16. Administración de la planta
	17. Administración del transporte

**Fuente: Ramos (2015)**

**Elaborado por: El Autor**

La identificación de los rasgos distintivos de los procesos organizacionales se conoce como caracterización, que permite establecer la relación entre los procesos internos o externos, los insumos y salidas del proceso, los proveedores y clientes, los riesgos y controles, permitiendo a los usuarios del sistema clarificar de manera muy sencilla el accionar de la empresa y la gestión de sus procesos.

**Tabla 28: Caracterización del proceso, Gestión de la Dirección**

PROCESO		RESPONSABLE		
Gestión de la Dirección		Gerente General		
OBJETIVO				
Realizar actividades de planificación, organización, dirección y control de la empresa, con la finalidad de alcanzar objetivos y metas propuestas				
Proveedor	Entrada	Proceso	Salida	Usuarios
Planificación Anual	Objetivos y metas	Realizar la toma de decisiones	Establecimiento de políticas empresariales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente General</li> <li>Jefes Departamentales</li> </ul>
Requisitos		Indicadores	Documentos	Recursos
<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicar a la organización la importancia de satisfacer los requisitos del cliente, legales y reglamentarios</li> <li>Determinar una política de calidad.</li> <li>Llevar a cabo las revisiones por la dirección</li> <li>Asegurar la disponibilidad de recursos.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de productividad</li> <li>Rendimientos financieros</li> <li>Nivel de eficiencia de los recursos humanos</li> <li>Porcentaje de ventas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación anual</li> <li>Normas de calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Computador</li> <li>Sistemas de administración en línea</li> </ul>

**Fuente: García (2012)**

**Elaborado por: El Autor**

**Tabla 29: Caracterización del proceso, Gestión de Procesos**

PROCESO		RESPONSABLE		
Gestión de Procesos		Asesor de Procesos		
OBJETIVO				
Revisar los procesos que se estén ejecutando y comprobar el rendimiento del sistema, con el fin de optimizarlos mediante el mejoramiento continuo.				
Proveedor	Entrada	Proceso	Salida	Usuarios
Áreas de la empresa	Procesos actuales	Análisis y comprobación	Procesos mejorados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente General</li> <li>Jefes Departamentales</li> </ul>
Requisitos		Indicadores	Documentos	Recursos
<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión.</li> <li>Determinar la secuencia e interacción de los procesos,</li> <li>Determinar los criterios y los métodos necesarios para controlar que los procesos sean eficaces.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de productividad</li> <li>Nivel de ventas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manual de procedimientos</li> <li>Normas de calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Computador</li> <li>Sistemas de administración de la producción y comercialización en línea</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar la disponibilidad de recursos para apoyar la operación y el seguimiento de los procesos</li> <li>• Realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de los procesos.</li> </ul>			
--	--	--	--

**Fuente: García (2012)**

**Elaborado por: El Autor**

**Tabla 30: Caracterización del proceso, Investigación y diseño**

PROCESO		RESPONSABLE		
Investigación y diseño		Jefe del Departamento de Productividad		
OBJETIVO				
Realizar la investigación y diseño del producto o servicio requerido por el cliente, para iniciar con el proceso de producción.				
Proveedor	Entrada	Proceso	Salida	Usuarios
Ventas	Orden de trabajo	Análisis y esquematización	Diseño del producto o servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutivo de Ventas</li> <li>• Jefe Productividad</li> <li>• Técnico Electrónico</li> <li>• Supervisor de Control Calidad</li> </ul>
Requisitos		Indicadores	Documentos	Recursos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar los objetivos y los requisitos para el producto</li> <li>• Establecer procesos y documentos y proporcionar recursos específicos para el producto</li> <li>• Realizar actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, medición, inspección y ensayo/pruebas específicas para el producto</li> <li>• Establecer los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos y el producto cumplen los requisitos</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación entre la cantidad de requerimientos de diseño y los diseños en producción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manual de procedimientos</li> <li>• Normas ISO 9001</li> <li>• Esquema de diseños</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Computador</li> <li>• Sistemas de administración en línea</li> </ul>

**Fuente: García (2012)**

**Elaborado por: El Autor**

**Tabla 31: Caracterización del proceso, Gestión de la Productividad**

PROCESO		RESPONSABLE		
Gestión de la Productividad		Jefe del Departamento de Productividad		
OBJETIVO				
Realizar la preparación y transformación de materia prima en productos para ser comercializados, bajo normas y estándares de control de calidad y seguridad industrial				
Proveedor	Entrada	Proceso	Salida	Usuarios
Gestión de la investigación	Portafolio de productos	Producción Industrial	Incremento de la producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad</li> <li>• Mano de obra</li> <li>• Control de Calidad</li> </ul>

Requisitos	Indicadores	Documentos	Recursos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar la disponibilidad de información que describa las características del producto</li> <li>• Establecer la disponibilidad de instrucciones de trabajo</li> <li>• Instaurar el uso del equipo apropiado</li> <li>• Revisar la disponibilidad y uso de equipos e instrumentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de producción anual (Número de productos elaborados / Total de producción programada) *100</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manual de procedimientos</li> <li>• Normas ISO 9001</li> <li>• Esquema de diseños</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipos y herramientas</li> <li>• Computador</li> <li>• Sistemas de administración en línea</li> <li>• Talento Humano</li> </ul>

**Fuente: García (2012)**

**Elaborado por: El Autor**

**Tabla 32: Caracterización del proceso, Control de Calidad**

PROCESO		RESPONSABLE		
Control de Calidad		Jefe del Departamento de Productividad		
OBJETIVO				
Establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de administración de la calidad y mejora continua.				
Proveedor	Entrada	Proceso	Salida	Usuarios
Producción y comercialización	Productos y servicios	Control de calidad	Producto o servicio con estándares de calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe Productividad</li> <li>• Jefe Comercialización</li> <li>• Jefe Control de Calidad</li> </ul>
Requisitos	Indicadores	Documentos	Recursos	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad</li> <li>• Determinar la secuencia e interacción de estos procesos</li> <li>• Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos en gestión de la calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación entre el volumen de producción conforme y el volumen total producido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manual de procedimientos</li> <li>• Normas ISO 9001</li> <li>• Esquema de diseños</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipos y herramientas</li> <li>• Computador</li> <li>• Sistemas de administración en línea</li> </ul>	

**Fuente: García (2012)**

**Elaborado por: El Autor**

**Tabla 33: Caracterización del proceso, Estudio de Mercados**

PROCESO		RESPONSABLE		
Estudio de Mercados		Jefe del Departamento de Comercialización		
OBJETIVO				
Realizar permanentemente estudios de mercado para determinar si las características y especificaciones del servicio o producto corresponden a las que requiere el cliente.				
Proveedor	Entrada	Proceso	Salida	Usuarios
Mercado meta	Requerimientos del mercado	Estudio de mercado	Plan anual de comercialización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe Comercialización</li> </ul>
Requisitos	Indicadores	Documentos	Recursos	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir los requisitos de los elementos de entrada para el diseño y desarrollo</li> <li>• Proporcionar información apropiada para la compra, la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Refleja la participación de la empresa en la satisfacción de la demanda de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio de mercados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Computador</li> <li>• Sistemas de administración en línea</li> </ul>	

producción y la prestación del producto o servicio <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contener o hacer referencia a los criterios de aceptación del producto.</li> <li>• Especificar las características del producto que son esenciales para el uso seguro y correcto.</li> </ul>	determinado producto		
--	----------------------	--	--

**Fuente: García (2012)**

**Elaborado por: El Autor**

**Tabla 34: Caracterización del proceso, Ventas**

PROCESO		RESPONSABLE		
Ventas		Jefe del Departamento de Comercialización		
OBJETIVO				
Atender los requerimientos de los clientes con eficiencia y eficacia, en cumplimiento a las políticas y objetivos determinados por la empresa				
Proveedor	Entrada	Proceso	Salida	Usuarios
Cliente	Requerimientos del cliente	Atención de los requerimientos del cliente	Orden de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe Comercialización</li> </ul>
Requisitos		Indicadores	Documentos	Recursos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer la información sobre el producto</li> <li>• Realizar las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones</li> <li>• Instaurar la retroalimentación del cliente, incluyendo sus reclamos</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación entre el total de ventas proyectadas y las ventas del período</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orden de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Computador</li> <li>• Sistemas de administración en línea</li> </ul>

**Fuente: García (2012)**

**Elaborado por: El Autor**

**Tabla 35: Caracterización del proceso, Gestión Financiera**

PROCESO		RESPONSABLE		
Gestión Financiera		Jefe del Departamento Administrativo Financiero		
OBJETIVO				
Gestionar las operaciones comerciales y financieras que realiza la empresa, para proporcionar información para la toma de decisiones gerenciales.				
Proveedor	Entrada	Proceso	Salida	Usuarios
Contabilidad y finanzas	Actividades contables y financieras	Gestión financiera	Resultados para la toma de decisiones	Jefe Administrativo – Financiero.
Requisitos		Indicadores	Documentos	Recursos
Determinar las necesidades de recursos financieros: planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo de las necesidades de la financiación externa. Establecer la consecución de financiación según su forma más beneficiosa: teniendo en		Rendimiento del capital, versus su costo de oportunidad	Contables Financieros Inversiones	Computador Sistemas de administración en línea

cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa.			
---	--	--	--

**Fuente: García (2012)**

**Elaborado por: El Autor**

**Tabla 36: Caracterización del proceso, Gestión de Recursos Humanos**

PROCESO		RESPONSABLE		
Gestión de Recursos Humanos		Jefe del Departamento Administrativo Financiero		
OBJETIVO				
Administrar los Recursos Humanos, mediante la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, para alcanzar los objetivos de la empresa.				
Proveedor	Entrada	Proceso	Salida	Usuarios
Personal de la empresa	Recursos Humanos	Gestión de Personal	Personal eficiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jefe Administrativo – Financiero.</li> </ul>
Requisitos		Indicadores	Documentos	Recursos
<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto</li> <li>Proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria</li> <li>Evaluar la eficacia de las acciones tomadas</li> <li>Asegurar que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos empresariales</li> <li>Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Relación entre labores asignadas y labores cumplidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rendimiento de recursos humanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Computador</li> <li>Sistemas de administración en línea</li> </ul>

**Fuente: García (2012)**

**Elaborado por: El Autor**

**Tabla 37: Caracterización del proceso, Gestión Logística**

PROCESO		RESPONSABLE		
Gestión Logística		Jefe del Departamento Administrativo Financiero		
OBJETIVO				
Realizar las actividades de gestión de logística de la empresa, relacionadas con el transporte interno y externo, el almacenamiento, la manipulación de materiales, el cumplimiento de órdenes, inventarios de producción la y la gestión de proveedores.				
Proveedor	Entrada	Proceso	Salida	Usuarios
Producción y Comercialización	Actividades logísticas	Gestión logística	Eficiente cadena de suministro	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jefe Administrativo – Financiero.</li> </ul>
Requisitos		Indicadores	Documentos	Recursos
<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer los requisitos para la aprobación del producto,</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Relación entre las compras del período y los</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facturas</li> <li>Transporte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Computador</li> </ul>

procedimientos, procesos y equipos <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar los requisitos para la calificación de los proveedores</li> <li>• Determinar los requisitos del sistema de gestión de proveedores</li> </ul>	proveedores promedio.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de administración en línea</li> </ul>
---	-----------------------	--	---

**Fuente: García (2012)**

**Elaborado por: El Autor**

### **3.3.5. Sistema de rendición de cuentas (reportes de gestión o control oportuno)**

Para el logro de su Misión y Visión, las empresas familiares deben focalizar su sistema de reportes de gestión en cada área de la empresa. También debe definir los mecanismos de trabajo necesarios que permitan organizar, coordinar, tomar decisiones, controlar el trabajo y asegurar que las personas de la organización tengan acceso a información, conocimiento y experiencia que les permita agregar valor con autonomía, en los límites definidos. El punto crítico del diseño de un Sistema de Rendición de Cuentas o sistema de reporte de gestión, es que se logre “traducir” la estrategia de los accionistas en términos operacionales, entendibles y aplicables por todos los miembros de la organización.

#### **Determinación de los indicadores de gestión:**

Un indicador de rendimiento o indicador clave de rendimiento (KPI) es un tipo de medición del rendimiento. Los KPI evalúan el éxito de una organización o de una actividad particular (como proyectos, programas, productos y otras iniciativas) en las que participa. De acuerdo a las necesidades de cada empresa, se pueden desarrollar indicadores de gestión administrativa u operativa, sin embargo, para mantener una estandarización de procedimientos de control y evaluación a continuación se presenta un listado de indicadores de gestión para una empresa:

**Tabla 38: Indicadores de gestión administrativa, financiera y operativa**

Indicador	Descripción	Fórmulas
<b>Gestión administrativa</b>	Cumplimiento de las actividades de la gestión administrativa	$A = \frac{\text{Número de actividades}}{\text{Total de actividades}} * 100$ $E = \frac{\text{Estrategias implementadas}}{\text{Total de estrategias}} * 100$ $I = \frac{\text{Indicadores implementados}}{\text{Total de indicadores}} * 100$
<b>Gestión financiera</b>	Nivel de liquidez de una empresa y por ende su capacidad de generar efectivo, para atender en forma oportuna el pago de las obligaciones contraídas.	$\text{Relación corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$ $\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$ $\text{Cuentas por cobrar} = \frac{\text{Cuentas por cobrar brutas} * 360}{\text{Ventas netas}}$
<b>Productividad total</b>	Indica el grado de utilización de todos los factores que intervienen en el proceso de producción, precisando el rendimiento o superávit que se genera en un tiempo determinado.	$PT = \frac{\text{Producción total}}{\text{Insumos totales}} * 100$ $PT = \frac{\text{Productividad total precio productor}}{\text{Insumos totales costo de producción}} * 100$ $PT = \frac{\text{Producción total}}{\text{gast. labor. + mat. prim. + gast. ind. + otros insumos}} * 100$ $PT = \frac{\text{Producción bruta}}{\text{Consumo total}} * 100$

Indicador	Descripción	Fórmulas
<b>Productividad del trabajo</b>	Relación existente entre la producción y el aporte correspondiente del trabajo a la misma.	$PTR = \frac{\text{Unidades producidas}}{\text{Número horas hombre}} * 100$ $PTR = \frac{\text{Valor producción precios constantes}}{\text{Número de personal ocupado}} * 100$ $PTR = \frac{\text{Producción precios constantes}}{\text{Número personal ocupado}} * 100$ $PTR = \frac{\text{Producción precios constantes}}{\text{Gastos laborales a precios constantes}} * 100$ $PTR = \frac{\text{Valor agregado a precios constantes}}{\text{Horas hombre laboradas}} * 100$
<b>Productividad técnica Utilización capacidad instalada</b>	Niveles de producción obtenidos con la maquinaria y los equipos utilizados.	$UCI = \frac{\text{Horas utilizadas a la semana}}{\text{Horas programadas a la semana}} * 100$
<b>Eficiencia técnica</b>	Compara la producción efectiva diaria contra la capacidad técnica actual.	$ET = \frac{\text{Producción efectiva}}{\text{Capacidad técnica}} * 100$ $ET = \frac{\text{Producción efectiva semanal}}{\text{Horas utilizadas semanales}} * 100$
<b>Eficiencia total de la planta</b>	Se consideran los tiempos de utilización hacia la eficiencia del personal, la organización de la producción, entre otros.	$ETP = \frac{\text{Producción efectiva semanal}}{\text{Horas utilizadas semanales}} * 100$

Indicador	Descripción	Fórmulas
<b>Rotación del inventario</b>	A medida que los tiempos de respuesta disminuyan en cada uno de los procesos del ciclo logístico, menor se hará la necesidad de conservación del inventario.	$RI = \frac{\text{Inventario inicial} + \text{Inventario final}}{2} * 100$ $RI = \frac{\text{Costo de ventas periódicas}}{\text{Inventario promedio durante el período}} * 100$
<b>Rendimiento de calidad</b>	Calidad de los procesos	$RC = \frac{\text{Volumen de producción conforme}}{\text{Volumen total producido}} * 100$
<b>Calidad de uso</b>	Calidad de los productos con base en la aceptación por parte de los clientes.	$CU = \frac{\text{Volumen reclamado por calidad}}{\text{Volumen total de ventas}} * 100$
<b>Calidad de los Pedidos Generados</b>	Niveles de pedidos de compras generadas sin retraso, o sin necesidad de información adicional.	$CPG = \frac{\text{Productos generados sin } \textit{problemas}}{\text{Total de pedidos generados}} * 100$
<b>Entregas perfectamente recibidas</b>	Pedidos que no cumplen las especificaciones de calidad y servicio definidas.	$EPR = \frac{\text{Pedidos rechazados}}{\text{Total de órdenes de compra recibidas}} * 100$
<b>Nivel de cumplimiento de Proveedores</b>	Nivel de efectividad en las entregas de mercancía de los proveedores en la bodega de producto terminado	$NVP = \frac{\text{Pedidos recibidos fuera de tiempo}}{\text{Total de pedidos recibidos}} * 100$

<b>Indicador</b>	<b>Descripción</b>	<b>Fórmulas</b>
<b>Índice de Rotación de Mercancías</b>	Ventas y las existencias promedio	$IRM = \frac{\text{Pedidos recibidos fuera de tiempo}}{\text{Total de pedidos recibidos}} * 100$
<b>Índice de duración de Mercancías</b>	Inventario final y las ventas promedio del último período.	$IDM = \frac{\text{Inventario final}}{\text{Ventas promedio}} * 30 \text{ días}$
<b>Costo de Almacenamiento por Unidad</b>	Costo del almacenamiento y el número de unidades almacenadas en un período determinado	$CAU = \frac{\text{Costo de almacenamiento}}{\text{Número de unidades almacenadas}} * 100$
<b>Costo por Unidad Despachada</b>	Manejo por unidad sobre los gastos operativos del centro de distribución.	$CUD = \frac{\text{Costo total operativo bodega}}{\text{Unidades despachadas}} * 100$
<b>Nivel de Cumplimiento Del Despacho</b>	Nivel de efectividad de los despachos de mercancías a los clientes en cuanto	$NCD = \frac{\text{Número de despachos cumplidos}}{\text{Número total de despachos requeridos}} * 100$
<b>Costo por Metro Cuadrado</b>	Valor de mantener un metro cuadrado de bodega	$CMC = \frac{\text{Costo total operativo bodega}}{\text{Área de almacenamiento}} * 100$
<b>Costos logísticos</b>	Gastos logísticos en la empresa y nivel de contribución en la rentabilidad.	$CL = \frac{\text{Costos totales logísticos}}{\text{Ventas totales de la empresa}} * 100$
<b>Márgenes de Contribución</b>	Porcentaje real de los márgenes de rentabilidad de cada referencia o grupo de productos	$MC = \frac{\text{Venta real del producto}}{\text{Costo real directo del producto}} * 100$

Indicador	Descripción	Fórmulas
<b>Ventas Perdidas</b>	Costo de las ventas perdidas dentro del total de las ventas de la empresa	$VP = \frac{\text{Valor perdidos no entregados}}{\text{Ventas totales de la empresa}} * 100$
<b>Gastos operativos de la bodega</b>	Gastos operativos de la bodega respecto a las ventas de la empresa.	$GOB = \frac{\text{Costos operativos de bodega}}{\text{Costo de las ventas}} * 100$

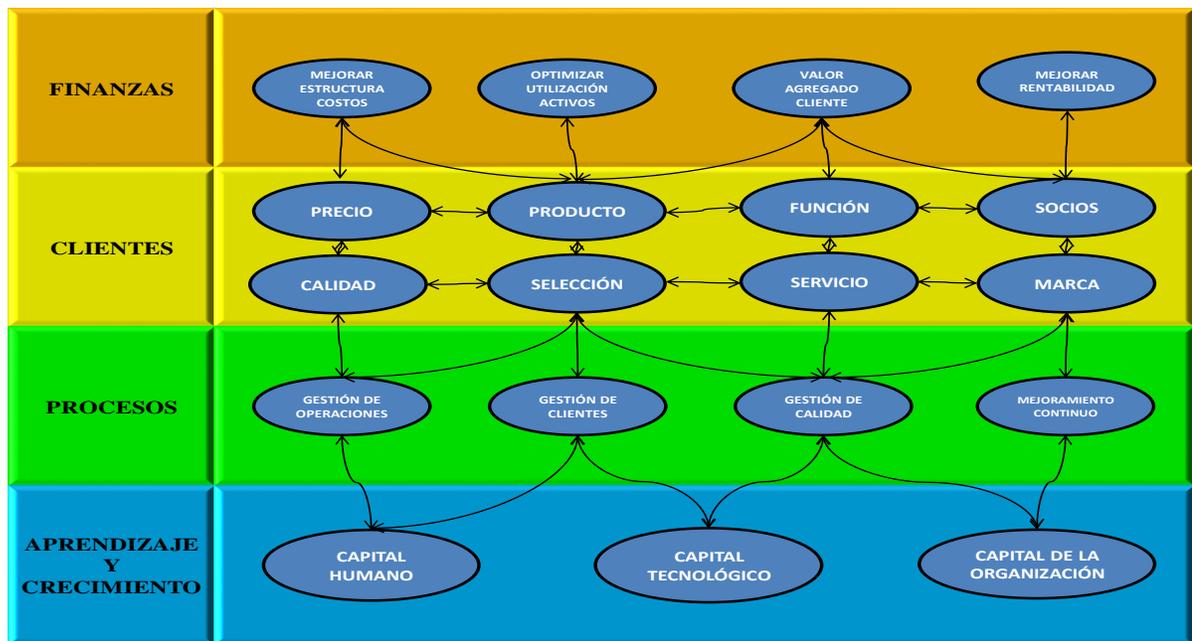
*Fuente: Ramos (2015)*

*Elaborado por: El Autor*

### Cuadro de Mando Integral:

El cuadro de mando integral (CMI) es un sistema de planificación estratégica y gestión que se usa ampliamente en empresas. Las perspectivas o puntos de vista que componen un CMI son la financiera, del cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Para diseñar el CMI de las empresas familiares del cantón La Troncal, lo que se requiere es medir aquellos objetivos fundamentales que representan su estrategia para la creación de valor, para lo cual se ha realizado la identificación de los objetivos por perspectivas:

**Figura 25: Mapa estratégico por perspectivas de las empresas familiares del cantón La Troncal**



*Elaborado por: El Autor*

El cuadro de mando integral conecta los puntos entre los elementos y establece niveles de rendimiento cuantitativo, con el objetivo de que se puedan tomar decisiones para el cumplimiento o mejoramiento de la estrategia, el mismo que se presenta a continuación:

**Tabla 39: Cuadro de Mando Integral**

PROCESOS	INICIATIVA	INDICADOR	FRECUENCIA	META	VARIACIONES		
					ÓPTIMO	TOLERABLE	DEFINIENTE
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>							
GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA	Diseñar e implementar un sistema de gestión financiera	$Relación\ corriente = \frac{Activo\ corriente}{Pasivo\ corriente}$	Mensual	100%	x>66%	x <sub>≥</sub> 33%-66%	x< 32%
		$Prueba\ ácida = \frac{Activo\ corriente - inventarios}{Pasivo\ corriente}$	Mensual	100%	x>66%	x <sub>≥</sub> 33%-66%	x< 32%
	Diseñar e implementar un sistema de gestión del Talento Humano	$PTR = \frac{Unidades\ producidas}{Número\ horas\ hombre} * 100$	Diario	100%	x>66%	x <sub>≥</sub> 33%-66%	x< 32%
		$PTR = \frac{Valor\ producción\ precios\ constantes}{Número\ de\ personal\ ocupado} * 100$	Diario	100%	x>66%	x <sub>≥</sub> 33%-66%	x< 32%
	Diseñar un plan de actualización de recursos tecnológicos	$A = \frac{Número\ de\ actividades}{Total\ de\ actividades} * 100$	Por proyecto	100%	x>66%	x <sub>≥</sub> 33%-66%	x< 32%
GESTIÓN LOGÍSTICA	Elaborar un sistema de inventarios	$RI = \frac{Inventario\ inicial + Inventario\ final}{2} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x <sub>≥</sub> 33%-66%	x< 32%
		$RI = \frac{Costo\ de\ ventas\ periódicas}{Inventario\ promedio\ durante\ el\ período} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x <sub>≥</sub> 33%-66%	x< 32%
	Implementar un plan de compras	$CPG = \frac{Productos\ generados\ sin\ problemas}{Total\ de\ pedidos\ generados} * 100$	Diario	100%	x>66%	x <sub>≥</sub> 33%-66%	x< 32%
		$EPR = \frac{Pedidos\ rechazados}{Total\ de\ órdenes\ de\ compra\ recibidas} * 100$	Diario	100%	x>66%	x <sub>≥</sub> 33%-66%	x< 32%
	Implementar un plan de distribución de productos	$CUD = \frac{Costo\ total\ operativo\ bodega}{Unidades\ despachadas} * 100$	Diario	100%	x>66%	x <sub>≥</sub> 33%-66%	x< 32%
		$NCD = \frac{Número\ de\ despachos\ cumplidos}{Número\ total\ de\ despachos\ requeridos} * 100$	Diario	100%	x>66%	x <sub>≥</sub> 33%-66%	x< 32%
	Identificar nuevos proveedores a nivel nacional e internacional	$NVP = \frac{Pedidos\ recibidos\ fuera\ de\ tiempo}{Total\ de\ pedidos\ recibidos} * 100$	Diario	100%	x>66%	x <sub>≥</sub> 33%-66%	x< 32%
	<b>PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES</b>						
GESTIÓN COMERCIAL	Elaborar un estudio de mercado	$A = \frac{Número\ de\ actividades}{Total\ de\ actividades} * 100$	Por proyecto	100%	x>66%	x <sub>≥</sub> 33%-66%	x< 32%
	Elaborar un nuevo portafolio de productos de acuerdo a los requerimientos de los clientes	$PP = \frac{Nuevos\ productos}{Total\ productos} * 100$	Por proyecto	100%	x>66%	x <sub>≥</sub> 33%-66%	x< 32%
	Crear y diseñar una página web, para globalizar los productos y servicios	$A = \frac{Número\ de\ actividades}{Total\ de\ actividades} * 100$	Por proyecto	100%	x>66%	x <sub>≥</sub> 33%-66%	x< 32%
	Incrementar el volumen de ventas	$MC = \frac{Venta\ real\ del\ producto}{Costo\ real\ directo\ del\ producto} * 100$	Diario	100%	x>66%	x <sub>≥</sub> 33%-66%	x< 32%
		$VP = \frac{Valor\ perdidos\ no\ entregados}{Ventas\ totales\ de\ la\ empresa} * 100$	Diario	100%	x>66%	x <sub>≥</sub> 33%-66%	x< 32%

PROCESOS	INICIATIVA	INDICADOR	FRECUENCIA	META	VARIACIONES		
					OPTIMO	TOLERABLE	DEFINIENTE
		$CL = \frac{\text{Costos totales logísticos}}{\text{Ventas totales de la empresa}} * 100$	Diario	100%	x>66%	x≥ 33%-66%	x< 32%
<b>PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS</b>							
GESTIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD	Optimizar los procesos productivos	$PT = \frac{\text{Producción total}}{\text{Insumos totales}} * 100$	Diario	100%	x>66%	x≥ 33%-66%	x< 32%
		$PT = \frac{\text{Productividad total precio productor}}{\text{Insumos totales costo de producción}} * 100$	Diario	100%	x>66%	x≥ 33%-66%	x< 32%
		$PT = \frac{\text{Producción total}}{\text{gast. labor. + mat. prim. + gast. ind. + otros insumos}}$	Diario	100%	x>66%	x≥ 33%-66%	x< 32%
		$PT = \frac{\text{Producción bruta}}{\text{Consumo total}} * 100$	Diario	100%	x>66%	x≥ 33%-66%	x< 32%
	Diseñar e implementar un manual de procesos	$A = \frac{\text{Número de actividades}}{\text{Total de actividades}} * 100$	Por proyecto	100%	x>66%	x≥ 33%-66%	x< 32%
	Implementar un sistema de Seguridad Industrial	$A = \frac{\text{Número de actividades}}{\text{Total de actividades}} * 100$	Por proyecto	100%	x>66%	x≥ 33%-66%	x< 32%
GESTIÓN DEL CONTROL DE CALIDAD	Diseñar e implementar un sistema de gestión de calidad	$RC = \frac{\text{Volumen de producción conforme}}{\text{Volumen total producido}} * 100$	Diario	100%	x>66%	x≥ 33%-66%	x< 32%
		$CU = \frac{\text{Volumen reclamado por calidad}}{\text{Volumen total de ventas}} * 100$	Diario	100%	x>66%	x≥ 33%-66%	x< 32%
		$CPG = \frac{\text{Productos generados sin problemas}}{\text{Total de pedidos generados}} * 100$	Diario	100%	x>66%	x≥ 33%-66%	x< 32%
	Alcanzar la certificación internacional	$A = \frac{\text{Número de actividades}}{\text{Total de actividades}} * 100$	Por proyecto	100%	x>66%	x≥ 33%-66%	x< 32%
<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>							
GESTIÓN DE DIRECCIÓN	Realizar el análisis situacional de la empresa	$A = \frac{\text{Número de actividades}}{\text{Total de actividades}} * 100$	Por proyecto	100%	x>66%	x≥ 33%-66%	x< 32%
	Rediseñar el direccionamiento estratégico de la empresa	$E = \frac{\text{Estrategias implementadas}}{\text{Total de estrategias}} * 100$	Por proyecto	100%	x>66%	x≥ 33%-66%	x< 32%
	Rediseñar la organización	$A = \frac{\text{Número de actividades}}{\text{Total de actividades}} * 100$	Por proyecto	100%	x>66%	x≥ 33%-66%	x< 32%
	Mejorar la rentabilidad de la empresa	$MC = \frac{\text{Venta real del producto}}{\text{Costo real directo del producto}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x≥ 33%-66%	x< 32%
	Diseñar e implementar un Cuadro de Mando Integral	$I = \frac{\text{Indicadores implementados}}{\text{Total de indicadores}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	x≥ 33%-66%	x< 32%

Fuente: Ramos (2015)  
Elaborado por: El Autor

### **3.3.6. La gestión del talento humano**

En un momento de incertidumbre en el mercado y una complejidad creciente, las empresas familiares ya no pueden permitirse leves acciones cuando se trata de llevar a cabo la planificación de la sucesión y el desarrollo del talento, que son caras opuestas de la misma moneda. La ausencia de una función de recursos humanos con experiencia y de alto rendimiento se considera cada vez más como una desventaja

Las empresas familiares deben abordar la cuestión más amplia de la sucesión de la próxima generación junto con la cuestión específica de quién será el próximo líder del negocio. La identificación de líderes potenciales dentro del negocio es solo el comienzo del proceso de planificación de la sucesión. El próximo paso más importante es que los recursos humanos evalúen las fortalezas y debilidades de cada candidato y creen una trayectoria profesional estructurada, proporcionando oportunidades de desarrollo adaptadas.

Rotar a los ejecutivos de alto potencial a través de una serie de funciones que los expondrán a diferentes unidades de negocio, áreas funcionales y regiones es algo común, especialmente para los miembros de la familia con la aspiración y el impulso para progresar. Se debe considerar que solo los miembros de la familia que tienen el potencial de llegar a la cima de la organización deben ser contratados para trabajar en el negocio. Gestionar las expectativas es importante para mantener la cohesión familiar y ayuda a evitar decisiones difíciles más adelante.

Cuando se identifican a los miembros de la familia con el talento y el potencial necesarios, se les deben asignar roles dentro de las empresas e incluso considerar su participación a nivel de la junta si están listos. La idea de prepararlos para el puesto gerenciales, partiendo de hacerlos crecer y madurar lentamente en roles operativos y con mayor responsabilidad.

Cuando se trata de elegir el próximo líder para una empresa familiar, lo que está en juego es extremadamente alto. Una evaluación de alta calidad de los candidatos finalistas, adaptada al contexto empresarial familiar específico, proporcionará una visión y objetividad a la junta, así como la tranquilidad cuando lleguen a tomar una decisión. Incluso cuando el candidato preferido es un miembro de la familia, siempre hay más que aprender sobre su capacidad para ocupar el puesto principal.

Dentro de las estrategias para la selección de los futuros miembros de una empresa familiar, se deben considerar algunos aspectos que resaltan en este tipo de organizaciones:

Los gerentes debe ser un miembro de la familia:

Este enfoque valora la continuidad y los vínculos más cercanos posibles entre la propiedad y la administración. Nace del deseo de "preservar el negocio familiar y el carácter de la empresa". Pone la responsabilidad en la compañía para garantizar que los miembros de alto potencial de la familia se identifiquen temprano y se les dé suficiente tiempo para desarrollar sus habilidades y experiencia (a menudo mediante asignaciones extensas) para garantizar que el sucesor esté listo en el momento correcto. Este enfoque puede crear dificultades, por ejemplo, no tener un miembro de la familia adecuado listo para hacerse cargo cuando sea necesario o tener que equilibrar los intereses y expectativas de las diferentes ramas de la familia. Debe estar basado puramente en el rendimiento. La persona más talentosa consigue el trabajo, independientemente de la familia de la que provenga.

Los gerentes no puede ser un miembro de la familia:

En este enfoque se ha tomado una decisión deliberada para separar la propiedad de la administración. Entre otras cosas, esto evita la situación altamente divisiva del consejero delegado de la familia que fracasa. El nuevo sucesor podría ser un conocedor de la empresa, pero también podría ser traído desde fuera del negocio para evitar

conflictos dentro de las sucursales familiares y para asegurarse de que la empresa atraerá a los candidatos más calificados (también se reconoce que puede ser extremadamente difícil despedir a un miembro del equipo directivo que también sea un miembro de la familia). En esta categoría, el estatuto a menudo declarará que el presidente del consejo no debe ser necesariamente un miembro de la familia, lo que asegura a los accionistas familiares que el modelo de la agencia está funcionando en sus mejores intereses a largo plazo y el del negocio.

El gerente debe ser promovido desde dentro del negocio, sean o no un miembro de la familia:

Este es el enfoque más común para la sucesión de gerentes, puesto que prioriza la estabilidad, la continuidad y una comprensión profunda del negocio, su cultura y patrimonio. Supone que existe suficiente talento dentro del negocio para proporcionar al directorio las opciones suficientes cuando llegue el momento de nombrar al nuevo sucesor. Al igual que con la primera categoría anterior, este enfoque hace que la identificación temprana y el desarrollo de posibles sucesores sea esencial, ya que la opción de buscar fuera del negocio no está disponible.

El gerente puede ser un miembro de la familia, un experto de la compañía o un empleado externo

En este escenario, la consideración primordial es la competencia del individuo y su preparación e idoneidad para dirigir el negocio. Cada opción está sobre la mesa y el grupo de candidatos es potencialmente ilimitado. En casi todas las empresas familiares hay una clara preferencia por preparar a un candidato familiar siempre que sea posible. Sin embargo, la junta debe contar con un proceso para evaluar el talento interno frente al mercado externo y evaluar las diferentes fortalezas y debilidades de los candidatos de la familia, internos y externos.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

Se estima que en Ecuador el 77% de las empresas más grandes del país son familiares, en la micro, pequeña y mediana empresa es el 95%, generando el 51% del PIB del país. Sin embargo, aunque este tipo de empresas influyen positivamente en la economía del país, son muy vulnerables a las condiciones fluctuantes del mercado. Las empresas familiares del cantón La Troncal registran un gran número de procesos y procedimientos causados por una cultura organizacional tradicional, que en muchas ocasiones provoca una inadecuada delimitación de funciones que son esenciales para su funcionamiento. Además, no presentan objetivos y estrategias claras que permitan el desempeño de actividades fundamentales para la operación eficiente y eficaz de la empresa. En la actualidad muchas empresas están al margen de la utilización de herramientas gerenciales modernas que permitan conducir la misma hacia la excelencia empresarial.

Mediante la aplicación de la técnica de la encuesta se pudo identificar el conjunto de factores internos, externos relacionados con los requerimientos del sector de las empresas familiares del cantón La Troncal, lo que permitió realizar un análisis organizacional de los procesos permanentes e integrales que permita desarrollar un modelo de gestión basado en innovación y acciones, dirigidos a la toma de decisiones estratégicas oportunas para mejorar en el futuro, para desarrollar capacidades estratégicas conjuntas y coordinadas entre las empresas, para enfrentar amenazas tradicionales y nuevas. Se pudo determinar que un gran número de empresas familiares no disponen de un modelo de gestión, considerando que no le han dado la debida importancia a la gestión administrativa, puesto que sus relaciones comerciales están significativamente por debajo de las prospectivas de otros grupos empresariales, muchas veces relacionadas con la informalidad y la falta de una adecuada estructura, donde se ha dado poca importancia a la sucesión o al crecimiento empresarial.

El objetivo primordial del presente trabajo de investigación, implicó el establecimiento de lineamientos estratégicos, constituido por nueve fases, para que las empresas puedan optimizar el control de las actividades de los procesos administrativos y operativos, mediante la implantación de un sistema que constituya una herramienta gerencial práctica y eficaz, que facilite la gestión y la toma de decisiones utilizando técnicas y prácticas estratégicas basadas en políticas de calidad, que vuelvan a las empresas más competitivas.

### **Recomendaciones**

Se recomienda la implementación del modelo de gestión para las empresas familiares del cantón La Troncal, por lo que durante su aplicación práctica se podría convertir en una herramienta estratégica para mejorar el nivel en un mercado altamente competitivo.

Capacitar al personal para socializar de manera efectiva el nuevo modelo de gestión, mejoramiento de los procesos y la aplicación de herramientas de seguimiento y control, para que las empresas alcancen el éxito y las metas propuestas.

Establecer lineamientos para mejorar la gestión de las empresas familiares, por medio del mejoramiento de procesos y la implementación de una herramienta de gestión clave para la empresa, como es el cuadro de mando integral (CMI), que podría convertirse en un instrumento importante para volver a las empresas familiares del cantón La Troncal más eficientes y competitivas.

## Bibliografía

- Abiti, M., & Ocejo, F. (3 de Mayo de 2013). *La Sucesion de poder en la empresa familiar*. Obtenido de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1994-37332013000100003](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332013000100003)
- Albert, M. (2012). *La Investigación Educativa. Claves Teóricas*. España: Mc Graw Hill.
- Altamirano, E. (2014). *Propuesta para optimizar la gestión en las Empresas Familiares del Sector Comercial en la ciudad de Guayaquil (CIIUv4: G453.00), que tenga impacto en su rendimiento y competitividad*. Guayaquil: UCSG.
- Armero, L. (2015, Enero). *Ventajas de la empresa familiar*. Buenos Aires: Ediciones Estrella.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Bogotá: Prentice Hall.
- Berry, T. (2014). *Cómo gerenciar la transformación hacia la calidad total* (Vol. IV Volúmen). Santa Fe de Bogotá: McGraw Hill.
- Carlock, R. S. (2009). *Strategic planning for the family business*. México: McGraw Hill.
- Cavarría, L. (2010). *Diseño de un sistema de control de gestión para una empresa de servicios de ingeniería de consulta en minería*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Chiavenato, I. (2011). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mac Graw Hill.
- Dugan, A. M. (2012). *A woman's place: The crucial roles of women in family business*. Washington: McGraw Hill.

- Fred, D. (2012). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: McGraw Hill.
- García, J. (2012). *Prácticas de la Gestión Empresarial*. México: Mc Graw Hill.
- Gimeo, A. (2011). *¿Cómo organizar una empresa familiar?* Barcelona: ESADE.
- Gómez, M., Diaz de Castro, J., & Ruzo, E. (2014). *El ciclo evolutivo de la empresa familiar y las estrategias empresariales: estudio empirico de la empresa familiar Gallega*. Obtenido de file:///C:/Users/EQPA\_05/Downloads/Dialnet-EICicloEvolutivoDeLaEmpresaFamiliarYLasEstrategias-2752514.pdf
- Goyzueía, S. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectiva de crecimiento y sostenibilidad. *Perspectivas, Universidad Católica Boliviana "San Pablo"*, 87-132.
- Heizer, J., & Render, B. (2009). *Principios de administración de operaciones*. México: Pearsons, Prentice Hall.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación* (Quinta Edición ed.). Bogotá: McGraw Hill.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación* (Quinta Edición ed.). Bogotá: McGraw Hill.
- Hernando, M. (2014). *Un modelo de control de gestión para la pequeña empresa familiar en España: especial referencia a los activos intangibles*. Madrid: UDA.
- Hutcheson, H. (2013). *Dirty little secrets of family business*. Boston: McGraw Hill.
- Iglesias, P. (2016). Diseño de un Modelo de Gestión para la permanencia de las empresas familiares en el mercado global. Caso Ecuador. *Revista de Ciencia y Tecnología*, 31-42.

- Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos. (2016). *Directorio de Empresas y Establecimientos*. Quito: INEC.
- Jaramillo, V. (2012). Las empresas familiares frente a la implementación de Sistemas de Control de Gestión. *Forum Empresarial, Administración de Empresas, Vol. 7.*, 56-81.
- Kaplan, R., & Norton, E. (2002). *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*. Boston: McGraw Hill.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2011). *Administración Una Perspectiva Global*. México: McGraw Hill.
- LeCouvie, K. (2014). *Family business succession: Your roadmap to continuity*. Miami: Pearsons.
- McClure, S. L. (2011). *Family business succession*. Londres: Pearsons.
- Méndez, C. (2011). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Bogotá: Colección de lecciones de administración. Universidad del Rosario.
- Mera, P., & Bermeo, C. (2017). Importancia de las empresas familiares en la economía de un país. *Revista Publicando, 4 No 12. (2). 2017, 506-531. ISSN 1390-93, 506-531.*
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2015). *Análisis del sector empresarial familiar*. Quito: SEPS.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2017). *Global Entrepreneurship Monitor*. Londres: GEM Global Entrepreneurship Monitor.

- Pérez, A. I. (2012). El modelo de la empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales. *Ciencias 3, Innovación y Desarrollo*, 1-12.
- Ramos, L. (2015). *Diseño de un sistema de control de gestión basado en indicadores para los procesos operativos de las empresas de plásticos ubicadas en el sector norte de la ciudad de Quito*. Quito: Repositorio UCE.
- Romero, R. (2012). *Marketing*. Lima: Editora Palmir E.I.R.L.
- Schlemenson, A. (2013). *Análisis organizacional en PYMES y empresas de familia*. Londres: Ediciones Granica.
- St Gallen University. (2017). *Índice Global Family Business*. Estocolmo: St Gallen University.
- UESS. (2017). *Unidad de Estudios y Desarrollo de Empresas Familiares de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo (UEES)*. Guayaquil: UESS.

## ANEXO 1

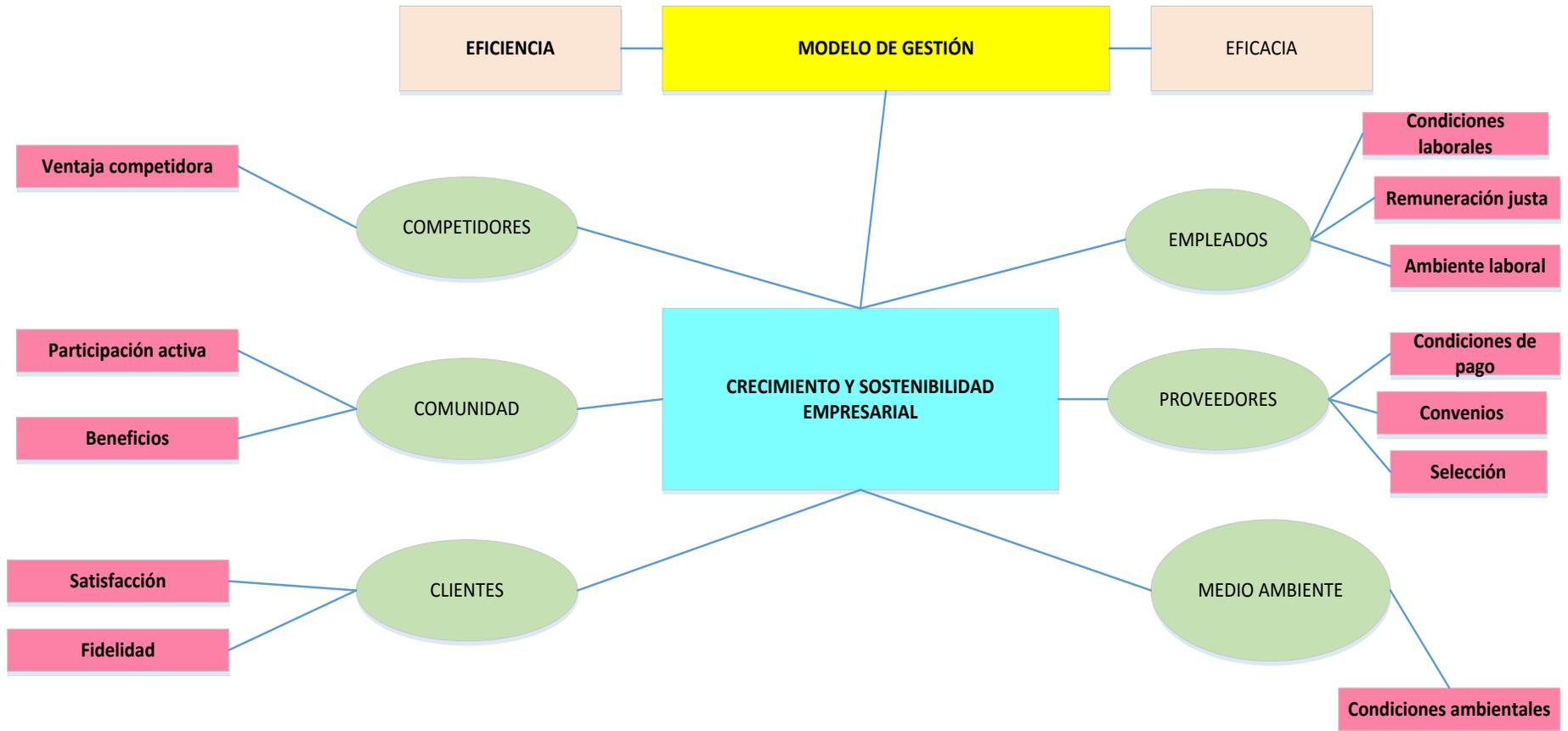
### MODELO DE ESQUEMA PARA ANÁLISIS DE DATOS

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES			
			VI y VD	VARIABLES EMPÍRICAS (DIMENSIONES)	INDICADORES	ITEMS
<p>GENERAL:</p> <p>Falta de un modelo de gestión con perspectiva de crecimiento y sostenibilidad para las empresas familiares en el Cantón La Troncal</p>	<p>GENERAL:</p> <p>Estudiar las incidencias de un modelo de gestión para las empresas familiares con perspectiva de crecimiento y sostenibilidad en el Cantón la Troncal</p>	<p>GENERAL:</p> <p>La implementación de un modelo de gestión para las empresas familiares con perspectiva de crecimiento y sostenibilidad en el Cantón La Troncal ofreciendo una mejor imagen corporativa.</p>	<p>MODELO DE GESTIÓN</p>	<p>-Un Modelo de gestión eficaz para las empresas familiares.</p> <p>-Un modelo de gestión eficiente para las empresas familiares</p>	<p>- Eficiencia del modelo de gestión</p> <p>- Eficacia y resultados esperados del modelo de gestión</p>	<p>¿Considera que la sostenibilidad y crecimiento está inmersa en los objetivos de su empresa?</p>
SUBPROBLEMAS	ESPECIFICOS	PARTICULARES		<p>Perspectiva de crecimiento y sostenibilidad</p> <p>1: Perfeccionar las situaciones de los empleados de las empresas familiares</p> <p>2: Optimizar las situaciones con los proveedores de las empresas familiares</p> <p>3: Mejorar las relaciones con los clientes de las empresas familiares</p> <p>VDE4: Perfeccionar las relaciones con la colectividad.</p>	<p>- Desarrollo sostenible de la empresa</p> <p>- Buenas condiciones de los empleados</p> <p>- Mejorar las condiciones, tiempo y forma de pago a proveedores.</p> <p>- Retención y fidelidad de los clientes.</p> <p>- Alianzas estratégicas con los proveedores</p> <p>- Aumento de participación activa de comunidad</p>	<p>¿En qué actividades la empresa desarrolla crecimiento y responsabilidad social?</p> <p>¿Cuáles son las prácticas que realiza la empresa para socializar con la comunidad?</p> <p>¿Cuál es el beneficio adicional que tienen sus clientes con el servicio que ofrece la empresa?</p>
<p>- Las empresas familiares han sufrido muchos cambios a causa del fenómeno de la inexistencia de modelos de gestión apropiados.</p> <p>- Los altos costos de inversión de las empresas familiares inciden en la perspectiva de crecimiento y sostenibilidad</p>	<p>3.2.1 Evaluar el nivel de cambios que han tenido las empresas familiares a causa de las tendencias estratégicas de gestión en cuanto al crecimiento y sostenibilidad en el Cantón la Troncal.</p> <p>3.2.2 Analizar los costos de</p>	<p>6.2.1 La implementación de un modelo de gestión si ayudará a valorar el nivel de cambios tanto internos como externos de las empresas familiares.</p> <p>6.2.2 La implementación de un modelo de gestión si permitirá estudiar el coste de inversión de los proyectos.</p>	<p>PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y SOSTENIBILIDAD</p>			

<p>dentro de la organización.</p> <p>-Los protocolos y la carencia de elementos de prevención perturban al desarrollo de las empresas familiares</p>	<p>inversión de los planes de crecimiento y sostenibilidad empresarial para las empresas familiares del Cantón la Troncal.</p> <p>3.2.3 Estudiar la falta sensibilización de los propietarios y los beneficios que tiene un modelo de gestión para las empresas familiares con perspectiva de crecimiento y sostenibilidad a los empleados y a la colectividad.</p>	<p>6.2.3 La implementación de un modelo de gestión si permitirá analizar la falta de sostenibilidad y crecimiento empresarial y los beneficios que ofrece a la empresa, empleados y la comunidad.</p>				
--	---	---	--	--	--	--

## ANEXO 2

### MODELAMIENTO DE LAS VARIABLES



### ANEXO 3

## AUTORES DEL MARCO TEÓRICO VARIABLES DIMENSIONES E INDICADORES

VARIABLE	No.	INDICADOR	ANTECEDENTES TEÓRICOS
MODELO DE GESTIÓN	1	Empresario y la pequeña empresa	(Goyzueía, 2013)
CRECIMIENTO Y SOSTENIBILIDAD	2	Definición de familia	(Muardok, 1969)
	4	Definición de empresa familiar	(Kamei, 2008)
	5	Los fines y la naturaleza de la empresa y de la familia	(Abiti y Ocejo 2004)
	6	Ventajas y desventajas de la empresa familiar	(Dg de política de la pequeña y mediana empresa 2015)
	7	Definición de ciclo de vida de la empresa familiar	(Dodero, 2012)
	8	Definición Crecimiento y desarrollo	(Goyzueía, 2013)
	9	La gestión en la empresa familiar	(Goyzueía, 2013)
	10	Definición de trabajador	(Goyzueía, 2013)

## ANEXO 4



### ENCUESTA

---

**Objetivo:** La presente encuesta tiene el carácter de confidencial y tiene como objetivo determinar la percepción del encuestado en temas de situación actual de la empresa y el uso de herramientas de gestión empresarial.

---

**Datos preliminares:**

Empresa: \_\_\_\_\_

Cargo o función: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

---

**Situación actual de la empresa:**

En esta área se requiere conocer cómo percibe la situación actual de la empresa, respecto al volumen de producción y ventas. Las preguntas deben ser contestadas relacionando el crecimiento o decrecimiento del año 2016, con relación al año 2015, considerando el siguiente nivel de medición:

Crecimiento (+)				Se mantuvo 0	Decrecimiento (-)			
4	3	2	1		-1	-2	-3	-4
Alto	Medio	Moderado	Mínimo		Mínimo	Moderado	Medio	Alto

Marque con una "X" la respuesta correcta:

Pregunta 1: ¿En el año 2016, con relación al año 2015, el volumen de producción?

<b>Alternativas</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>-1</b>	<b>-2</b>	<b>-3</b>	<b>-4</b>
Creció									
Se mantuvo									
Decreció									

Pregunta 2: ¿En el año 2016, con relación al año 2015, el volumen de ventas?

<b>Alternativas</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>-1</b>	<b>-2</b>	<b>-3</b>	<b>-4</b>
Creció									
Se mantuvo									
Decreció									

Pregunta 3: En el año 2016, con relación al año 2015, de manera general ¿cómo considera que está su negocio?

<b>Alternativas</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>-1</b>	<b>-2</b>	<b>-3</b>	<b>-4</b>
Creció									
Se mantiene									
Decreció									

Pregunta 4: ¿Cómo considera que estaría su negocio para el próximo año si contará con herramientas para mejorar la gestión de su empresa?

<b>Alternativas</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>-1</b>	<b>-2</b>	<b>-3</b>	<b>-4</b>
Crececerá									
Se mantendrá									
Decreecerá									

### Modelo de gestión:

En esta área se requiere conocer cuál es la importancia le ha dado las empresas del cantón La Troncal, a la elaboración e implementación de herramientas de gestión en la organización. Marque con una "X" la respuesta correcta:

Pregunta 5: ¿Su empresa cuenta con un Plan Estratégico?

Alternativas	Respuesta
Si	
No	

Pregunta 6: ¿Su empresa tiene implementado el modelo de gestión por procesos?

Alternativas	Respuesta
Si	
No	

Pregunta 7: ¿La empresa tiene implementado alguno de los siguientes sistemas de gestión?

Alternativas	Respuesta
Calidad	
Seguridad y Salud Ocupacional	
Ambiental	

Pregunta 8: ¿Considera usted que si se implementa algunas de las siguientes herramientas de gestión: Planeación Estratégica, Gestión por Procesos, Sistemas de Gestión (Calidad, Seguridad y Salud Ocupacional, Ambiental), su empresa podría alcanzar un mejor desempeño?

Alternativas	Respuesta
Si	
No	

Pregunta 9: ¿Su empresa dispone de alguna herramienta para controlar el nivel de eficiencia y eficacia en la gestión administrativa y de producción y ventas?

<b>Alternativas</b>	<b>Respuesta</b>
Si	
No	

Pregunta 10: ¿Conoce usted que es el Cuadro de Mando Integral?

<b>Alternativas</b>	<b>Respuesta</b>
Si	
No	

Pregunta 11: ¿Considera usted que si se implementa el Cuadro de Mando Integral se podría mejorar la situación competitiva actual de su negocio?

<b>Alternativas</b>	<b>Respuesta</b>
Si	
No	

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**