



REPÚBLICA DEL ECUADOR

Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil-UTEG

Facultad de Estudios de Postgrado

**Tesis en opción al título de Magister en
Administración y Dirección de Empresas**

Tema de Tesis:

**Modelo de Gestión Administrativa para la Sucesión de Empresas Familiares
del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, Año 2016.**

Autor:

Ing. Narcisa Pilar Colorado Franco.

Director de Tesis:

Eco. César Gutiérrez, MSc.

Noviembre 2017

Guayaquil - Ecuador

DECLARACIÓN EXPRESA

Dejo constancia que el presente trabajo de investigación cuyo tema es: **MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA SUCESIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2016**, del maestrante COLORADO FRANCO NARCISA PILAR, es de exclusiva responsabilidad del autor, y es patrimonio intelectual de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil.

Guayaquil, abril del 2017

Colorado Franco Narcisa Pilar
C.I: 0919476366

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado en primer lugar a Dios Jehová, por darme la fortaleza y la sabiduría a lo largo de este duro camino. A mi madre, que es el pilar fundamental, mi hija Camila que ha sido mi mayor motivación en la vida; gracias por ser parte de mi vida y acompañarme en cumplir una meta más.

Ing. Narcisa Colorado Franco

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, haber colocado a profesionales de alto nivel, los cuales supieron guiarme y darme las instrucciones necesarias y cumplir con éxito la culminación de esta investigación.

A mi Tutor de tesis por su tiempo, su profesionalismo y dedicación, para culminar este proyecto de investigación.

Ing. Narcisa Colorado Franco

ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN EXPRESA.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xi
ÍNDICE DE MATRICES.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS	xiii
RESUMEN	xiv
ABSTRACT	xv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.	3
1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	4
1.2.1 Planteamiento del problema.	4
1.2.2 Formulación del problema.	5
1.2.2 Sistematización del problema.....	5
1.3 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.3.1. Objetivo general.	5
1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.	6
1.5 MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN.	7
1.5.1 Marco Teórico.	7
1.5.1.1 Sucesión familiar.	7
1.5.1.2 Proceso y preparación de los sucesores.	8
1.5.1.3 Preparación de los sucesores.	9
1.5.1.4 Sucesión organizacional.....	11
1.5.1.5 Protocolo familiar.....	12
1.5.1.6 Principios fundamentales del protocolo familiar.	13
1.5.1.7 Estrategias para el proceso de sucesión.	14
1.5.1.8 Plan de sucesión para las empresas familiares	19
1.5.1.9 Características de un plan de sucesión.	21

1.5.1.10 Empresa familiar.....	22
1.5.1.11 Características de la empresa familiar.....	27
1.5.1.12 Importancia de la empresa familiar.....	28
1.5.1.13 La dirección y su cultura de la empresa familiar.....	28
1.5.1.14 Ciclo de vida de las empresas familiares.....	29
1.5.1.15 Tipos de empresas familiares.....	35
1.5.1.16 Gestión Administrativa y las Empresas Familiares.....	37
1.5.1.17 Modelos de gestión administrativa empresa familiar.....	38
1.6 FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	43
1.6.1 Hipótesis general.....	43
1.6.2 Hipótesis particulares.....	43
1.6.3 Variable independiente y dependiente.....	43
1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	44
1.7.1 Tipo de estudio.....	44
1.7.1.1 Investigación correlacional.....	45
1.7.1.2 Investigación descriptiva.....	45
1.7.2 Métodos de investigación.....	46
1.7.2.1 Método de Estadístico.....	46
1.7.3 Fuentes y técnicas para la recolección de información.....	46
1.7.3.1 Las fuentes primarias.....	46
1.7.3.1.1 La entrevista.....	47
1.7.3.1.2 La encuesta.....	47
1.7.3.1.3 La observación.....	47
1.7.3.2 Fuentes secundarias.....	47
1.7.4 Instrumento de investigación.....	49
1.7.4.1 Guía de Entrevista.....	49
1.7.4.2 Cuestionario.....	49
1.7.5.1 Población.....	49
1.7.5.2 Muestra.....	49
1.7.5.3 Tipo de muestreo.....	50
1.7.5.4 Tratamiento de la información.....	50
1.8 RESULTADOS E IMPACTOS ESPERADOS.....	51
1.8.1 Resultados esperados.....	51

1.8.2 Impactos esperados.	51
CAPÍTULO II.....	52
ANÁLISIS, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO	52
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	52
2.1.1 Análisis Foda.....	53
2.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS	55
2.3 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS.....	71
2.3.1 Comprobación de hipótesis general.	71
2.3.2 Verificación de hipótesis particulares.....	72
CAPÍTULO III	77
PROPUESTA.....	77
DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL PROCESO DE SUCESIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES COMERCIALES DEL CANTÓN LA LIBERTAD.	77
3.1 PRESENTACIÓN.....	77
3.2 BENEFICIOS DEL MODELO PLANTEADO.....	79
3.3 FASES DEL MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL	80
3.4 ACCIONES ESTRATÉGICAS EMPRESARIALES	83
3.4.1 Pasos para cumplir con las acciones estratégicas.....	84
3.4 PRESUPUESTO PARA APLICAR EL MODELO DE GESTION PARA LA SUCESION DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.	93
CONCLUSIONES.	94
RECOMENDACIONES.	95
BIBLIOGRAFÍA.	96
ANEXOS	100

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN No.- 1 Proceso de Sucesión	9
ILUSTRACIÓN No.- 2 Preparación de los sucesores	10
ILUSTRACIÓN No.- 3 Organigrama Consejo Familiar de una EF	15
ILUSTRACIÓN No.- 4 Necesidad de Ayuda Psicológica en una empresa familiar ...	16
ILUSTRACIÓN No.- 5 Formación de Sociedad de Negocios en la E.F	17
ILUSTRACIÓN No.- 6 Factores que afecta la decisión del director de la empresa Familiar.	18
ILUSTRACIÓN No.- 7 Ventajas de un Plan de Sucesión	20
ILUSTRACIÓN No.- 8 Características de un plan de sucesión.....	21
ILUSTRACIÓN No.- 9 Modelo de los tres círculos de una E.F.	24
ILUSTRACIÓN No.- 10 Explicación del modelo de los tres círculos	25
ILUSTRACIÓN No.- 11 Roles de la Empresa Familiar	26
ILUSTRACIÓN No.- 12 Ciclo de Vida de una Empresa.....	29
ILUSTRACIÓN No.- 13 Etapas de transferencia empresas familiares.....	34
ILUSTRACIÓN No.- 14 Modelos de gestión administrativas basado en Guinn Robert 2012”	38
ILUSTRACIÓN No.- 15 Modelo de gestión administrativa basada en valores	39
ILUSTRACIÓN No.- 16 “Modelo de Gestión Administrativa (Rivera, 2013) ”	40
ILUSTRACIÓN No.- 17 Organización en base a los tres círculos de E.F	41
ILUSTRACIÓN No.- 18 Liderazgo en la sucesión de la E.F.	42
ILUSTRACIÓN No.- 19 Empresas Familiares	48
ILUSTRACIÓN No.- 20 Empresas, Clasificación y su Actividad Económica.....	48
ILUSTRACIÓN No.- 21 Características de la Planificación de la Sucesión	87
ILUSTRACIÓN No.- 22 Opciones de sucesión.....	88

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA No.- 1 Misión y protocolo familiar	57
TABLA No.- 2 Conflictos familiares	58
TABLA No.- 3 Roles gerencial.....	59
TABLA No.- 4 Rentabilidad empresarial	60
TABLA No.- 5 Protocolo de selección sucesor	61
TABLA No.- 6 Proceso de sucesión	62
TABLA No.- 7 Estructura organizativa	63
TABLA No.- 8 Estrategia de cambio e innovación	64
TABLA No.- 9 Espíritu empresarial.....	65
TABLA No.- 10 Clima organizacional	66
TABLA No.- 11 Proceso de evaluación de gestión administrativa	67
TABLA No.- 12 Delegación de funciones	68
TABLA No.- 13 Modelo de gestión administrativa	69

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO No.- 1 Misión y protocolo familiar	57
GRÁFICO No.- 2 Conflictos familiares	58
GRÁFICO No.- 3 Roles gerencial.....	59
GRÁFICO No.- 4 Rentabilidad empresarial	60
GRÁFICO No.- 5 Protocolo de selección sucesor	61
GRÁFICO No.- 6 Proceso de sucesión	62
GRÁFICO No.- 7 Estructura organizativa	63
GRÁFICO No.- 8 Estrategia de cambio e innovación	64
GRÁFICO No.- 9 Espíritu empresarial.....	65
GRÁFICO No.- 10 Clima organizacional	66
GRÁFICO No.- 11 Proceso de evaluación de gestión administrativa	67
GRÁFICO No.- 12 Delegación de funciones	68
GRÁFICO No.- 13 Modelo de gestión administrativa.....	69

ÍNDICE DE MATRICES

MATRIZ No.- 1 Criterios para la selección de empresas a investigar.	50
MATRIZ No.- 2 Principales datos de las empresas de Ecuador	52
MATRIZ No.- 3 Foda	53
MATRIZ No.- 4 Cruce de variables.....	54
MATRIZ No.- 5 Frecuencia observada y esperada hipótesis general	71
MATRIZ No.- 6 Prueba de chi-cuadrado hipótesis general.....	72
MATRIZ No.- 7 Frecuencia observada y esperada hipótesis particular 1	73
MATRIZ No.- 8 Prueba de chi-cuadrado hipótesis alterna 1	73
MATRIZ No.- 9 Frecuencia observada y esperada hipótesis particular 2	74
MATRIZ No.- 10 Prueba de chi-cuadrado hipótesis alterna 2.....	75
MATRIZ No.- 11 Frecuencia observada y esperada hipótesis particular 3	76
MATRIZ No.- 12 Prueba de chi-cuadrado hipótesis alterna 3.....	76
MATRIZ No.- 13 Modelo de gestión administrativo	78
MATRIZ No.- 14 Fases de Gestión Empresarial compartida	80
MATRIZ No.- 15 Presupuesto	93

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO No.- 1 Matriz auxiliar para el diseño de tesis	100
ANEXO No.- 2 Autores que fundamentan el marco teórico	101
ANEXO No.- 3 Modelamiento de las variables	101
ANEXO No.- 4 Modelo de encuesta a gerentes	102
ANEXO No.- 5 Guía de Entrevista.....	104
ANEXO No.- 6 Protocolo familiar.....	105
ANEXO No.- 7 Formulario Protocolo familiar propuesto	108
ANEXO No.- 8 Órganos de gobierno.....	112
ANEXO No.- 9 Listado de empresas	116

RESUMEN

La investigación aborda el problema en la gestión administrativa en el proceso de sucesión de las empresas familiares. El proceso de sucesión en las empresas familiares son un actor fundamental para la economía nacional, su permanencia y sostenibilidad en el tiempo mejora la calidad de gestión administrativa con alto grado de competencia efectiva, más allá de los objetivos trazados en la empresa. El objetivo principal de la investigación es diseñar un modelo de gestión administrativa que permita alcanzar un eficiente proceso en la sucesión de las empresas familiares del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena. Se realizó una investigación descriptiva con el fin de identificar la situación actual de las empresas analizadas en relación al proceso de sucesión familiar, además se implementó el tipo de investigación correlacional para determinar el tipo de fuerza entre las variables de la investigación, y realizar la comprobación de hipótesis bajo el modelo de Chi-cuadrado en donde se comprobó que el desarrollo de un modelo de gestión administrativa, permitirá la aplicación de estrategias para alcanzar el éxito del proceso de sucesión en las empresas familiares del cantón La Libertad. Se determinó que las empresas familiares del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena transitan a la segunda generación, sin conocimiento alguno y en la actualidad desconoce cómo manejar una sucesión empresarial, las reglas y lineamientos; ya que desconoce del proceso de sucesión, los administradores o jefes de las empresas familiares no dotan de las herramientas necesarias de planeación y dirección, para quitar el mito de padres ricos, hijos pobres. Se estableció un modelo de gestión administrativa para el proceso de sucesión de las empresas familiares del cantón La Libertad, se debe basa en tres sistemas: empresa familiar, propiedad y gestión, estos sistemas casi siempre se mezclan en este tipo de empresas y evolucionan de manera empírica y toman decisiones por separado. La propuesta busca asegurar y fortalecer el crecimiento, continuidad y estabilidad de las empresas familiares, es por ello que se basa en teorías de conceptos de gobiernos, protocolo y sucesión empresarial.

Palabras claves: Gestión administrativa, sucesión, empresa familiar, protocolo familiar, gobierno.

ABSTRACT

Research addresses in the administrative management problem in the family business succession process. The process of succession in family businesses is a fundamental actor for the national economy, its permanence and sustainability over time improves the quality of administrative management with a high degree of effective competition, beyond the objectives set in the company. The main objective of the research is to design a model of administrative management that allows an efficient process in the succession of the family businesses of the canton La Libertad, Santa Elena province. A descriptive investigation was carried out in order to identify the current situation of the companies analyzed in relation to the family succession process. In addition, the type of correlational research was used to determine the type of force between the variables of the investigation and to carry out the verification Of hypotheses under the Chi-square model where it was verified that the development of a model of administrative management, will allow the application of strategies to achieve the success of the process of succession in the family businesses of the canton La Libertad. It was determined that 80% of the family businesses of the canton La Libertad, Santa Elena province do not pass to the second generation, at present does not know how to handle a business succession, rules and guidelines; As they are unaware of the process of succession, managers or heads of family businesses do not provide the necessary tools of planning and direction to remove the myth of rich parents, poor children. A model of administrative management was established for the process of succession of the family businesses of the canton La Libertad. It is based on three systems: family business, ownership and management, these systems almost always mix in this type of business and evolve in a way Empirical and make separate decisions. The proposal seeks to ensure and strengthen the growth, continuity and stability of family businesses, which is why it is based on theories of concepts of government, protocol and business succession.

Key words: Administrative management, succession, family business, family protocol, government.

INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares en la actualidad contribuyen a la economía del país, siendo así creadora y generadora de puestos de trabajo en la mayoría de los países del mundo. Las posibilidades para el futuro de las empresas familiares son optimistas, ya que se prevé que jueguen un papel fundamental para la riqueza del país.

Sin embargo, la gestión administrativa que realizan las empresas familiares es empírica, o en base a experiencias de éxitos anteriores y tratan de que se mantengan en manos de la familia. Existen varias empresas que logran el desarrollo económico esperado, fracasan las que no están preparadas para enfrentarse a cambios del entorno, o procesos de innovación ante las exigencias del mercado.

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

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

En el cantón La Libertad la mayoría de empresas son de tipo familiar; sin embargo, no llegan a la etapa de madurez, debido a la falta de innovación, ejecución de acciones sólidas basadas en investigaciones que determinen la viabilidad de implementar acciones basadas en las necesidades de los clientes y condiciones del entorno. Por ende la importancia de realizar la presente investigación, para establecer información necesaria para el diseño del modelo de gestión administrativa

para el proceso de sucesión de las empresas familiares del sector comercial del cantón La Libertad.

El presente trabajo de investigación consta de tres capítulos los se detallan a continuación:

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

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

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

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

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.

Las empresas familiares se han destacado y han alcanzado una gran ventaja en los últimos años, construida por un ligado familiar en busca de bienestar y sostenibilidad, con una misión y visión que perdure con las generaciones; el proceso de sucesión contribuye de gran manera en el adecuado funcionamiento de los procesos administrativos y al fortalecimiento de la compañía. En el mundo, la investigación sobre la empresa familiar es relativamente reciente, debido que no se han realizado estudios que determinen el porcentaje de empresas en el Ecuador que pertenezcan a esta categoría.

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

La gestión administrativa de las empresas familiares en el cantón La Libertad es de manera empírica, debido a que los líderes que dirigen estas organizaciones no tienen las competencias necesarias para formalizar una gestión que esté a la altura de las necesidades de la empresa; ni cuentan con un modelo que asegure la eficiencia administrativa. Las organizaciones deben estar preparadas para las exigencias del mercado, sin embargo, al no contar con un modelo de gestión para la competitividad estas empresas no innovan de forma apropiada, ni cuentan con tecnología apropiada, ni fidelizan a clientes, ni crean una ventaja competitiva de superioridad, por lo tanto, no están preparadas para liderar el mercado, ni aumentar su participación.

1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

Débil gestión administrativa en el proceso de sucesión de las empresas familiares del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena

1.2.1 Planteamiento del problema.

A nivel global, las empresas familiares son una base importante al desarrollo económico de los países, conforme pasa el tiempo se desarrolla y requiere de una dirección y administración acorde a su tamaño, su tipo de actividad o extensión de negocios. El ordenamiento es importante la organización de su patrimonio, sus formas de dirección, organización y su planeación estratégica para enfrentar retos de un mercado cada vez más competitivo (Paredes S. y., 2011).

Las empresas familiares del sector comercial del cantón La Libertad podría fracasar al no establecer acciones que fortalezcan su gestión administrativa que mejore de forma continua su desempeño organizacional, por ende no alcanzarán los resultados económicos esperados en el tiempo determinado, lo que generaría deterioro de vínculos familiares, y podrían tener inconvenientes en la estabilidad financiera.

La sucesión en la empresa familiar es un proceso complejo que requiere planificación; este proceso inicia cuando se decide elegir al sucesor de la próxima generación a la empresa familiar y termina cuando los mayores traspasan el control de la propiedad y se retiran (Koontz & Weihrich, 2013).

Las empresas familiares del sector comercial del cantón La Libertad podría fracasar al no establecer acciones que fortalezcan su gestión administrativa que mejore de forma continua su desempeño organizacional, por ende no alcanzarán los resultados económicos esperados en el tiempo determinado, lo que generaría deterioro de vínculos familiares, y podrían tener inconvenientes en la estabilidad financiera.

Con el fin de prevenir situaciones radicales en la vida de los negocios, se considera necesario diseñar un modelo de gestión administrativa para el proceso de sucesión de las empresas familiares del sector comercial del cantón La Libertad, durante el

presente año, esta propuesta mejorará el proceso de sucesión de las empresas familiares.

1.2.2 Formulación del problema.

¿Cómo influye la gestión administrativa en el proceso de sucesión de las empresas familiares del sector comercial del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena?

1.2.2 Sistematización del problema.

¿Un análisis interno y externo visualiza los problemas de gestión administrativa, para el proceso de sucesión en las empresas familiares del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena?

¿Un modelo de Gestión administrativa, mejorará el proceso de sucesión con el fin de alcanzar permanencia y estabilidad en las empresas familiares?

¿El diseño de un modelo de Gestión administrativa fortalecerá la delegación de funciones de las empresas familiares del cantón La Libertad?

1.3 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivo general.

Diseñar un modelo de gestión administrativa para fortalecer el proceso de sucesión de las empresas familiares del sector comercial del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena.

1.3.2. Objetivos específicos.

- Analizar los problemas internos y externos que afectan a la gestión administrativa en el proceso de sucesión de las empresas familiares del cantón La Libertad de la provincia de Santa Elena.

- Mejorar el proceso de sucesión para alcanzar la permanencia y estabilidad empresarial.
- Diseñar un modelo de gestión administrativa con el fin de fortalecer la delegación de funciones de las empresas familiares del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena.

1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

En las empresas familiares existe la interacción de dos sistemas sociales y económicos, lo cual constituye un sistema dual, del cual se han intentado aprovechar con programas de formación, capacitación y seguimiento empresarial. Del mismo modo la teoría general del sistema refuerza la visión de que es necesario que los dirigentes de la empresa familiar interactúen en diversos elementos en el sistema, para comprender los subsistemas que son: familia, empresa y propiedad.

Las empresas familiares al momento de construirlas, diseñan una estructura informal que cuando van creciendo, se les presentan varias dificultades: es por ello que se debe realizar una investigación previa, ya que la empresa, está en la capacidad de resolver un problema, que no afecte a su crecimiento ni a su gestión administrativa.

Para definir un correcto proceso de sucesión es necesario diseñar un modelo de gestión administrativa que incluya acciones estrategias en las empresas familiares del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena; con el fin de alcanzar la estabilidad y permanecía, tomando en cuenta los factores internos y externos de la empresa.

Existen esfuerzos por parte de las empresas familiares en alcanzar una posición positiva en los intentos por descubrir los factores determinantes del éxito del emprendimiento y crecimiento de las empresas, conjuntando las visiones internas y externas.

1.5 MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN.

1.5.1 Marco Teórico.

1.5.1.1 Sucesión familiar.

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

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

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

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

Así mismo, también se producirán cambios en las relaciones entre accionistas que con la incorporación deberán hacer, que requiere de esfuerzos por mantener y lograr la unidad familiar y el compromiso con el proyecto empresarial, algo que venía dado en la primera generación al girar absolutamente todo en la órbita del fundador. La sucesión en la empresa familiar es, sin lugar a dudas, un elemento clave para la continuidad del proyecto empresarial. De su trascendencia da muestra el hecho de que quizás sea éste el asunto que más atención e interés despierta entre los investigadores de la empresa familiar y el que mayor y más variada bibliografía se ha producido en los últimos años.

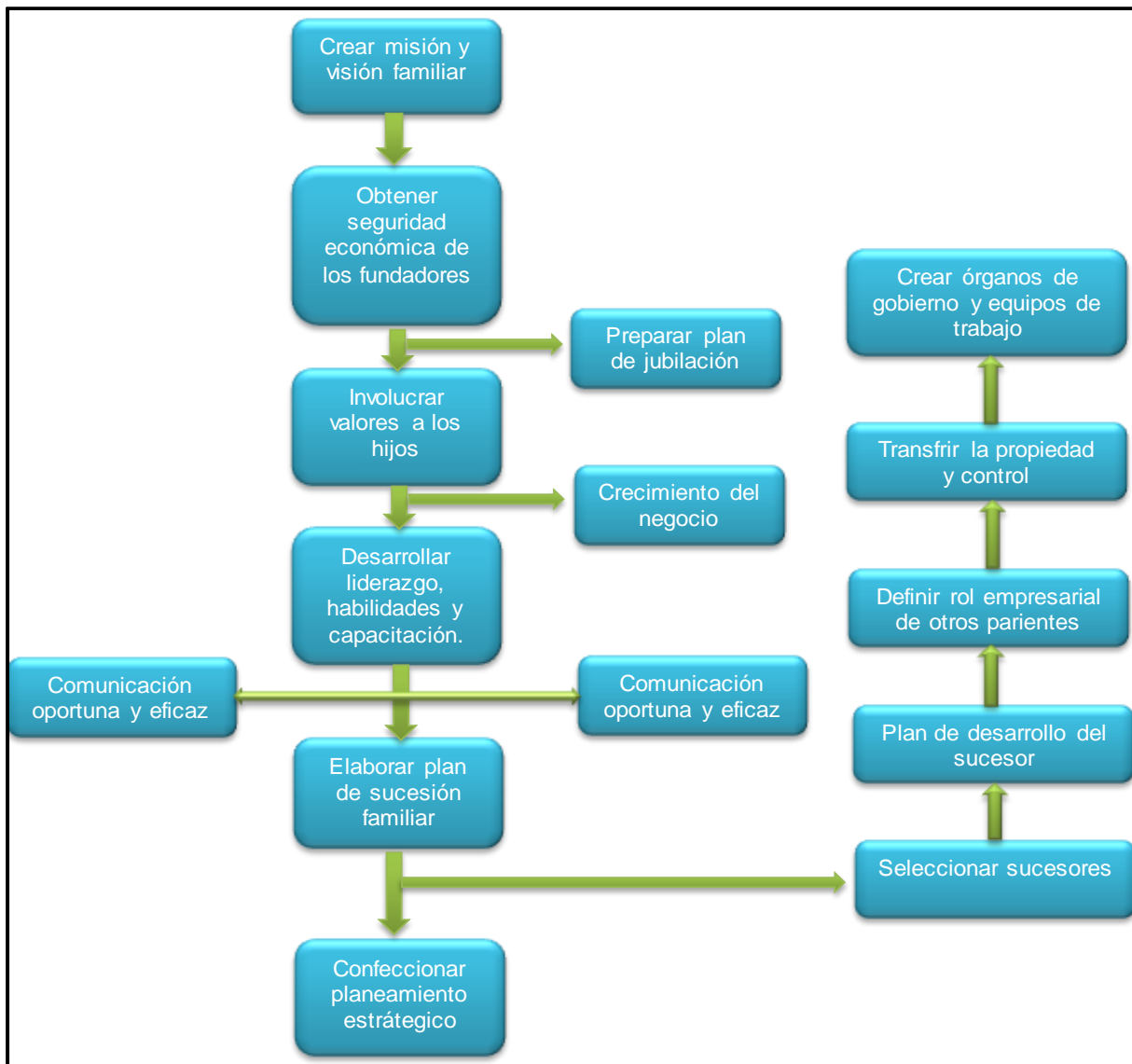
1.5.1.2 Proceso y preparación de los sucesores.

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

Según (Burack, 1990) El proceso de sucesión es un desafío importante en las empresas familiares, se describe como un ajuste de rol mutuo entre el fundador y la próxima generación e implica la participación del fundador, dando lugar al nuevo sucesor.

El respeto mutuo y el ambiente familiar entre las generaciones es esencial, para el que el proceso de sucesión funciones, en este proceso es importante tomar en cuenta la preparación de los sucesores, una vez que el sucesor se convierta en el nuevo líder de la empresa, este tomara con responsabilidad hasta que su proceso culmine y se vuelva a repetir el ciclo, donde se traza la analogía entre el proceso de sucesión y una carrera real de éxito. Un proceso de sucesión es un conjunto de acciones que tienen lugar en el marco de la empresa familiar durante algunos años, realizadas bajo el control del futuro sucedido. Que desemboca, de forma programada y con las correcciones necesarias, en las sustituciones del empresario al frente de la empresa por sucesores de la misma familia.

ILUSTRACIÓN No.- 1 Proceso de Sucesión



Fuente: Modelo Arnoldo Araya Lenadro _ Tec Empresarial Agosto 2012 p. 29-39

Elaborado por: Autor

1.5.1.3 Preparación de los sucesores.

En la preparación de los sucesores existen accionistas de la empresa que querrán participar en el proceso o muchos de ellos prepararán a sus hijos para que se conviertan en sucesores, una preparación inadecuada y puede provocar problemas dentro de la empresa y empleados no satisfechos con sus planes de carrera profesional y personal. (Cantuña, 2010)

El dueño o fundador de la empresa es la principal razón de éxito de la empresa familiar, gracias a ellos la empresa se ha sostenido a través del tiempo de administración del negocio, ya que a medida que la empresa crece se debe generar una estructura organizacional formal y un órgano de gestión administrativa competente.

Es necesario que los sucesores conozcan el negocio familiar y que en el futuro participen en la sucesión, una vez que tenga la suficiente madurez y experiencia. Las familias están comprometidas con la continuidad de la empresa y esto se debe a que el sucesor debe prepararse, formarse profesionalmente y estar apto para la administración, de esto depende la estabilidad y permanencia de la empresa. (Burack, 1990) La preparación de los sucesores va a depender de:

- Los propietarios: deben tener la experiencia y estudios de posgrados, deben estar dispuestos a participar en el plan de sucesión de la empresa familiar.
- Las condiciones legales, en cuanto a la estructura y organización, la posibilidad en la toma de decisiones, para actuar en el mejor ambiente de la empresa.
- El entorno interno y externo de la empresa, para la continuidad en la sucesión, si es el caso esto mejorara las condiciones de la empresa.

ILUSTRACIÓN No.- 2 Preparación de los sucesores



Fuente: (Benavides Pañeda, 2014)

Elaborado por: Autor

De acuerdo a (Bernal & Hernán D., 2013) es muy aconsejable que el futuro sucesor pueda dirigir cuanto antes una unidad de negocio, ya que lo importante es que aprenda a dirigir, lo que rompe el mito de la necesidad de empezar desde abajo, entendiendo como tal el puesto de menor valor añadido en la organización. La dirección de una unidad, que comporte la gestión de una cuenta de resultados y la dirección completa de un proceso de negocio y un equipo humano, hará posible el desarrollo de su capacidad emprendedora.

1.5.1.4 Sucesión organizacional.

(Cantuña, 2010; García M. , 2007) Durante la existencia de la empresa familiar tiene un fundador el cual dirige a la empresa, cuando este decide entregar el legado sede las responsabilidades de la empresa con la esperanza de crecimiento y la gestión administrativa del negocio. Muchas veces el fundador de la empresa considera idóneo a su primer hijo o hija para que sea el próximo sucesor o a su vez supone compartir responsabilidades empresariales entre los miembros de la familia; sin embargo, es necesario saber si el sucesor se encuentra interesado en dirigir la empresa.

La sucesión en la gestión obliga a preparar la organización también en este ámbito, es necesario tender hacia una estructura profesionalizada en la que las diferentes unidades de negocio permiten crear oportunidades, a la par que formar integradores y emprendedores sin perder de vista la rendición de cuentas y la orientación a resultados. (Cabrera Martínez, López López, & Ramírez Méndez, 2011)

El proceso de renuncia del fundador contempla un tiempo y piensa en la posibilidad de dejar el negocio al sucesor o considera en buscar a los candidatos en el mercado laboral, para el manejo de la empresa. Es necesario considera que el fundador muchas veces piensa que es mejor realizar alianzas estratégicas para el manejo de la empresa o vender la propiedad, con el fin de que no haya disputas entre los miembros de la familia.

(Benavides Pañeda, 2014) Es vital que los puestos directivos sean realmente lo que su nombre indica, evitando su duplicación o su mantenimiento por un simple criterio

de 'tradición'. En el diseño de los puestos directivos, ha de quedar meridianamente clara la asignación de responsabilidades y proceder a la selección de las personas que desempeñarán estas labores de dirección.

1.5.1.5 Protocolo familiar.

En la década de los 90, el protocolo familiar se ha convertido en una herramienta indispensable para la continuidad y gestión de la empresa familiar, muchos negocios trabajan bajo un protocolo por que han oído hablar de él; pero otras no lo tienen. Un protocolo familiar es un conjunto de principio y reglas escritas, derivadas del diálogo y consenso, que regulan la relación entre la familia y el negocio, y que son vividas por una familia empresaria. (Rodríguez Díaz , 2012)

Un protocolo es indispensable para el negocio familiar con el fin de alcanzar para sus futuras generaciones el éxito de la empresa familiar bajo parámetros como es la rentabilidad y armonía familiar. Se construye en base a las necesidades de la empresa, en base al objetivo, visión, misión y valores que tiene la empresa.

- EL trabajo de los familiares en la Empresa: En este punto se debe elegir bien las funciones que desarrollará y obligaciones que tendrán que cumplir; con la advertencia de que se debe adaptar a las políticas; caso contrario se despide al familiar que no cumpla o se alinee.
- Los órganos de gobierno: La empresa familiar debe realizar una serie de procesos para tener el órgano de gobierno adecuado para la empresa; siendo así que se debe tomar en cuenta los siguiente: ¿Cuántas personas se necesitan para el Directorio?, ¿Requisitos para ser Director?, ¿Cómo se gobierna la empresa Familiar?, ¿Responsabilidad del Consejo Familiar?
- La propiedad: Se necesita saber quiénes son los familiares de deben tener acciones de la empresa, si la empresa debe estar en manos siempre de la familia, los conflictos con los que se enfrenta la empresa, la liquidez.

- Sucesión: se debe tomar en cuenta que en la sucesión debe entregarse a un legado de la familia y se debe realizar un plan de sucesión donde se puntualice hasta que edad de los familiares puede ocupar un puesto de gestión dirección.
- El protocolo familiar tiene como finalidad crear un espíritu de unidad y compromiso que ayude a la toma de decisiones para el buen funcionamiento de la empresa familiar.

1.5.1.6 Principios fundamentales del protocolo familiar.

Los principios fundamentales que debe aplicar un protocolo familiar desde el punto de vista de que tipo de empresa familiar (Rodríguez Díaz , 2012):

- La empresa de trabajo familiar: este tipo de empresas son las pymes, la familia es para la empresa y la empresa es para la familia; es normal en estas empresas que los hijos o hijas haya trabajado desde que cumplieron la mayoría de edad o desde que comenzaron a tener responsabilidades por parte de los familiares para conocer la empresa familiar. Es habitual que exista confusión entre la familia y empresas, cuando se debe desarrollar un protocolo donde el cual se debe realizar con orden, dejando en claro las funciones y cargos que ocuparan los sucesores y la capacidad de cada hijo o hija y que para incorporarse se debe cumplir con condiciones mínimas.
- Empresa de dirección familiar: Son las personas o sucesores capaces de dirigir a la empresa, empresas que han tenido éxito, han crecido y han incorporado directivos que no pertenecen a la familia. Existen reglas de incorporación que garantizan que no solo los familiares pueden ocupar estos cargos de dirección; si no que crean una igualdad de oportunidades entre no familiares y familiares que tengan la capacidad de dirigir.
- Gobierno Familiar: las familias no trabajan en la empresa ni las dirigen, solo mantienen un papel activo en los consejos de administración y solo intervienen en las decisiones estratégicas capitales y en las grandes asignaciones de

recursos. Su protocolo se enfoca en el consejo de administración para que desempeñe una adecuada labor de gobierno.

- Empresa familiar de inversiones y emprendimientos: Desarrolla el espíritu emprendedor de la familia, para esto promueve que los familiares creen negocios, en este tipo de protocolo se podrá decidir si el familiar trabaja o no en la creación del negocio, ocupando cargos de otra índole y se ayuda a los nuevos negocios con asesoramiento; los protocolos de este tipo se establecen reglas y principios que impulsen la forma productiva y el espíritu emprendedor de la familia.
- Empresa familiar coyuntural: Este tipo de empresa solo se mantiene unida por los lazos matrimoniales y está claro que se mantiene por qué es lo más conveniente y se venderá la empresa cuando estos lazos se rompan.

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

1.5.1.7 Estrategias para el proceso de sucesión.

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

Existen 5 claves para el éxito del proceso de sucesión familiar: entendimiento, autoridad, acciones administrativas, respeto, comprensión de las necesidades de sus trabajadores y de la empresa. (José Carlos Casillas, 2014)

La planificación es un elemento esencial para la supervivencia y el éxito de una organización. En la empresa familiar, planificar la estrategia de negocio entraña conjugar simultáneamente tres aspectos: gestión de la empresa, propiedad y familia.

Estas tres dimensiones deben desarrollarse de modo conjunto evolucionar en paralelo en el tiempo, sin perder de vista que las decisiones estratégicas conviven con sensibilidades, lazos familiares y a efectos personales.

Para esto se presenta a continuación estrategias para lograr un proceso de sucesión eficiente (Abel B. Veiga Copo, 2010):

- **Creación de un consejo familiar:** Por lo general los consejos familiares están formados el fundador, el sucesor, el abogado de la familia, el contador y un facilitador, que son incitados para estimular la comunicación de la empresa familiar, promover el crecimiento de la empresa familiar y son clave para la estrategia de compensación corporativo.

ILUSTRACIÓN No.- 3 Organigrama Consejo Familiar de una EF



Fuente: (Abel B. Veiga Copo, 2010):

Elaborado por: Autor

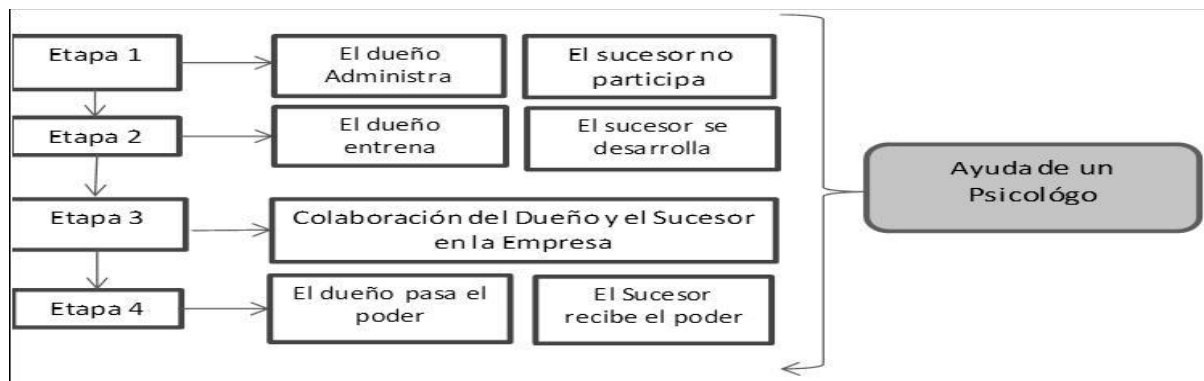
- **Las funciones de un facilitador:** es asegurarse de que ninguno de los familiares domine las reuniones en un consejo familiar, debe garantizar una línea de comunicación eficiente que de la facilidad a una conversación abierta.
- **El consejo Familiar:** se basa a través de un protocolo familiar el mismo que es creado por el consejo, este sirve de guía para desarrollar estrategias y políticas en relación a las estrategias de la compañía, las compensaciones, decisiones y el desarrollo adecuado de un plan de sucesión.

- **Elección del sucesor:** es un proceso que la empresa debe realizar a través del consejo familiar, se analiza su desarrollo profesional, habilidades y experiencia con el fin de lograr los planes estratégicos de la empresa familiar.

En la actualidad existe una tendencia en donde el hijo más joven es el próximo líder de la empresa familiar, ya que se ha reconocido que el primer hijo no siempre es el mejor sucesor, y que los hijos varones no son mejores que las hijas.

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

ILUSTRACIÓN No.- 4 Necesidad de Ayuda Psicológica en una empresa familiar



Fuente: (Maslow, 2009)

Elaborado por: Autor

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

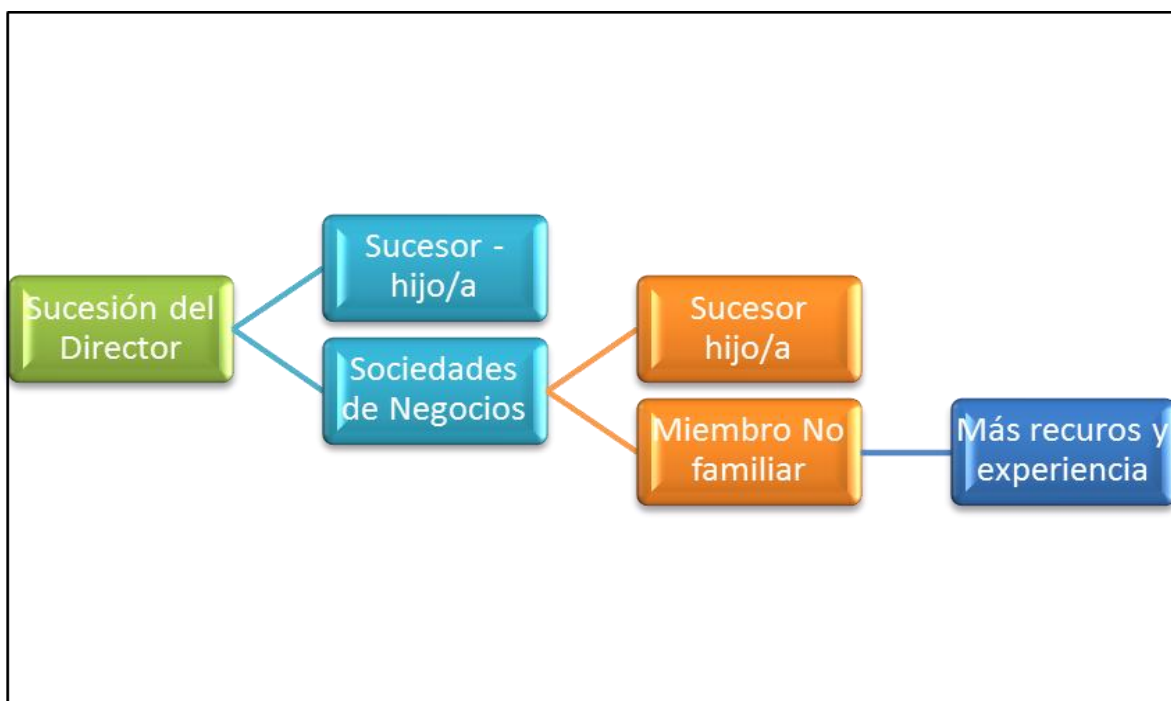
- **Formación de una sociedad de negocios:** Los investigadores de la Universidad Marquette estudiaron a 2000 E.F y descubrieron que cuando esta se transfiere a un solo dueño, se genera un promedio de 6% de evolución, mientras que las

empresas familiares analizadas que se convirtieron en sociedades de negocio obtuvieron un porcentaje de progreso de 94% el cual resulta consolador.

(Bernal & Hernán D., 2013) Una sucesión útil para las E.F es la formación de negocios que puede estar formada por un miembro de la familia y no familiar, esta estrategia permite que los socios se queden a cargo del negocio y tienen la posibilidad de tener éxito debido a los recursos adicionales que el segundo socio-dueño puede contribuir.

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

ILUSTRACIÓN No.- 5 Formación de Sociedad de Negocios en la E.F



Fuente: (Anzolas Rojas, 2010)

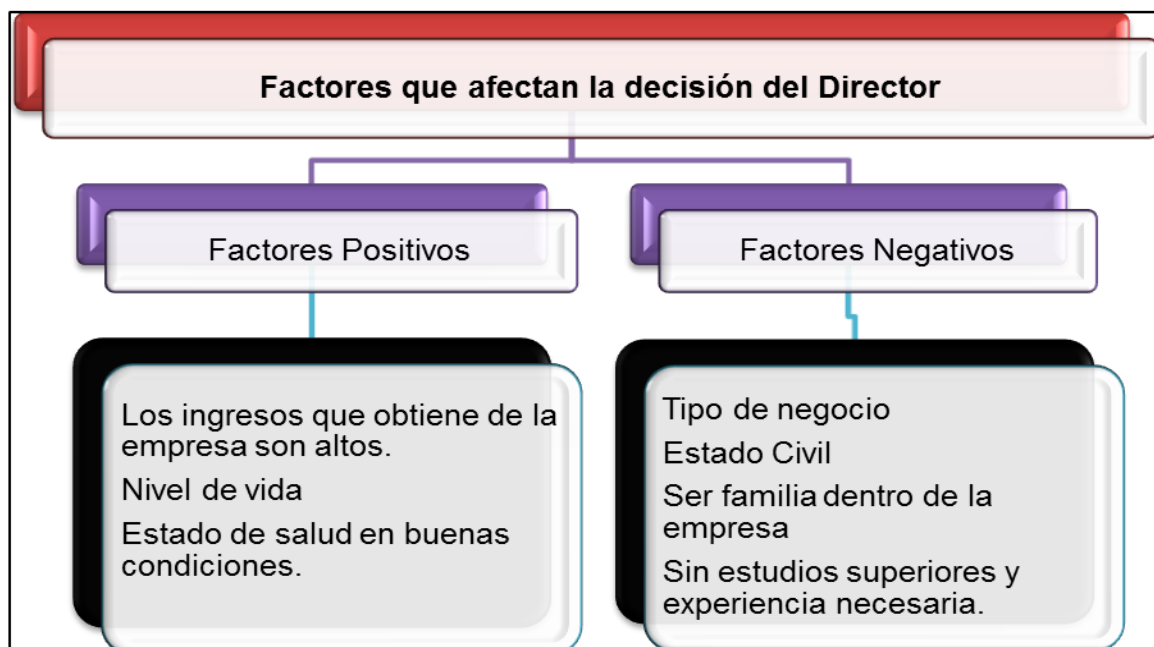
Elaborado por: Autor

(Anzolas Rojas, 2010) La formación de Sociedad de Negocio dentro de la E.F puede estar sentada en las bases del éxito de la E.F en el futuro, es cierto que esta estrategia puede ocasionar riesgos que no existe cuando se transfiere la propiedad a un solo miembro familiar.

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

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

ILUSTRACIÓN No.- 6 Factores que afecta la decisión del director de la empresa Familiar.



Fuente: (Anzolas Rojas, 2010)

Elaborado por: Autor

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

1.5.1.8 Plan de sucesión para las empresas familiares

El plan de sucesión busca la permanencia, el crecimiento y la continuidad de la empresa a través del tiempo, previniendo alterar el equilibrio y la marcha habitual del negocio. En el caso de las empresas familiares, adicionalmente éstas están obligadas a salvaguardar la seguridad y armonía de sus miembros, sosteniendo el liderazgo en la organización, por lo que la designación es aún más relevante. El enfoque exclusivo en las operaciones diarias, la preocupación por el corto plazo o la ignorancia del proceso de sucesión, puede debilitar el destino de la empresa a mediano y largo plazo, por lo que es primordial considerarlo como una prioridad estratégica. (Corporativo, 2010)

Tratándose de empresas familiares, la sucesión cobra mayor relevancia puesto que deben considerarse otros intereses de la empresa relacionados con los lazos familiares como son: las situaciones emocionales entrelazadas entre los miembros, sus valores y la historia familiar involucrada en la organización en su conjunto. (Pérez, 2015)

Un plan de sucesión dentro de la empresa familiar debe ocurrir tarde o temprano, sin embargo, en muchas ocasiones ha ocurrido que el plan de sucesión siempre lo realizan en último momento cuando la empresa se ve forzada de cambiar al líder de la empresa. La sucesión no se debe plantear como un plan de carrera y tampoco que se lleva en grandes empresas, un plan de sucesión lo pueden realizar las empresas grandes, medianas, pequeñas y para que este tenga un adecuado proceso es necesario que este plan cumpla con los objetivos; es necesario crear las políticas y condiciones a los trabajadores que podrían desempeñar grandes cargos.

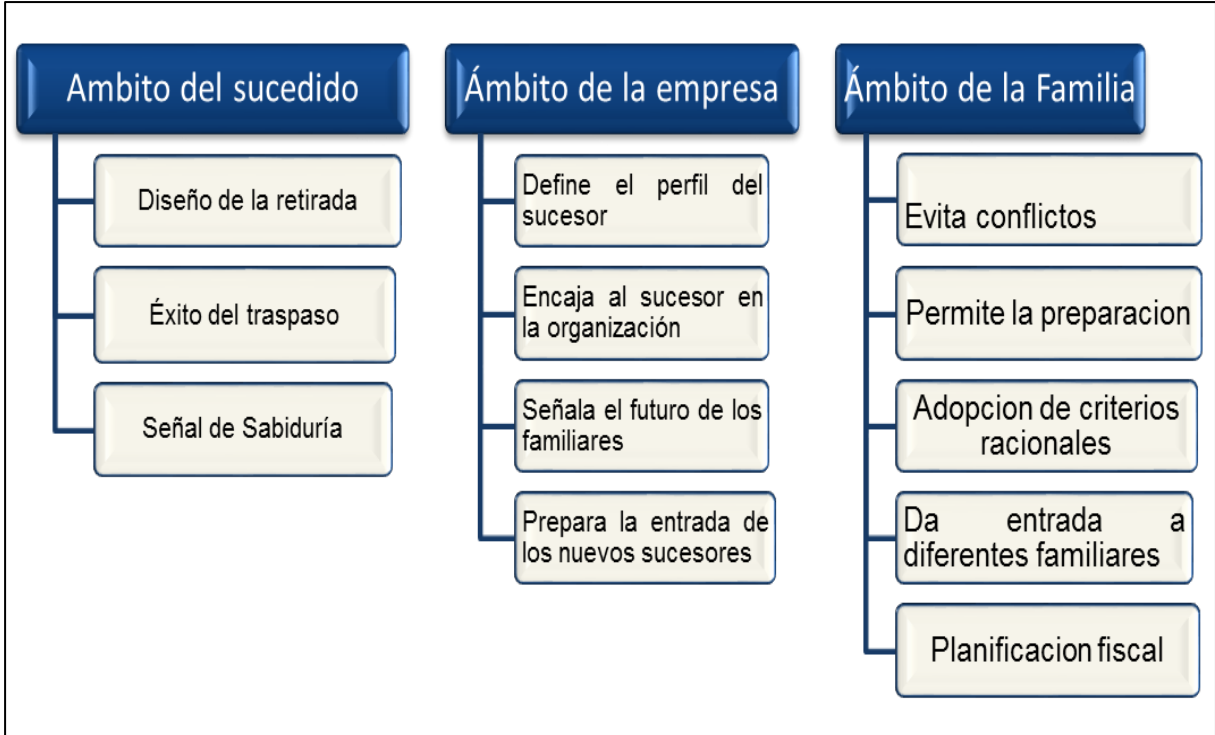
1.5.1.9 Ventajas de un plan de sucesión.

(Abel B. Veiga Copo, 2010) Un plan de sucesión debe ser un proceso planeado y administrado, debe estar alineado a las expectativas y sugerencias de los familiares estableciendo estrategias que contribuyan al beneficio de la empresa. Si no existe un plan de sucesión este puede provocar cambios negativos ocasionando la ruptura

de los lazos familiares y pérdidas de valores de la empresa, generando inseguridad en empleados, proveedores y clientes como resultado de la discontinuidad de la empresa.

(Cabrera Martínez, López López, & Ramírez Méndez, 2011) Planificar la sucesión amplía la posibilidad de estabilidad a la E.F., el plan de sucesión es una tarea que las empresas deben realizar con anticipación, con el fin alcanzar un buen futuro de la empresa, tomando en cuenta acontecimientos personales y empresariales.

ILUSTRACIÓN No.- 7 Ventajas de un Plan de Sucesión



Fuente: (Press, 2013)

Elaborado por: Autor

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

1.5.1.9 Características de un plan de sucesión.

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

ILUSTRACIÓN No.- 8 Características de un plan de sucesión



Fuente: (Abel B. Veiga Copo, 2010)

Elaborado por: Autor

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

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

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

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

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

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

1.5.1.10 Empresa familiar.

(Miguel Ángel Gallo, 2004) Una definición precisa de las empresas de familia está aún muy lejana; sin embargo, las caracterizan como aquellas empresas cuyo poder de decisión está en una familia, las responsabilidades de gobierno y dirección son desempeñadas por algunos de sus miembros y como mínimo algunos integrantes de la segunda generación están incorporados en la empresa que debe captar importantes características como gobierno, propiedad, empresa, dirección y sucesión; es decir, los miembros de la familia deben moldear a la empresa y perseguir con visión estratégica lo que se desea lograr.

La empresa familiar, es una empresa sobre la que incide la circunstancia de que un determinado grupo de personas vinculadas entre sí, por una relación familiar o equivalente ostentan la titularidad de todo o de una parte significativa del capital invertido y participan, en mayor o menor medida, en la gestión del negocio.

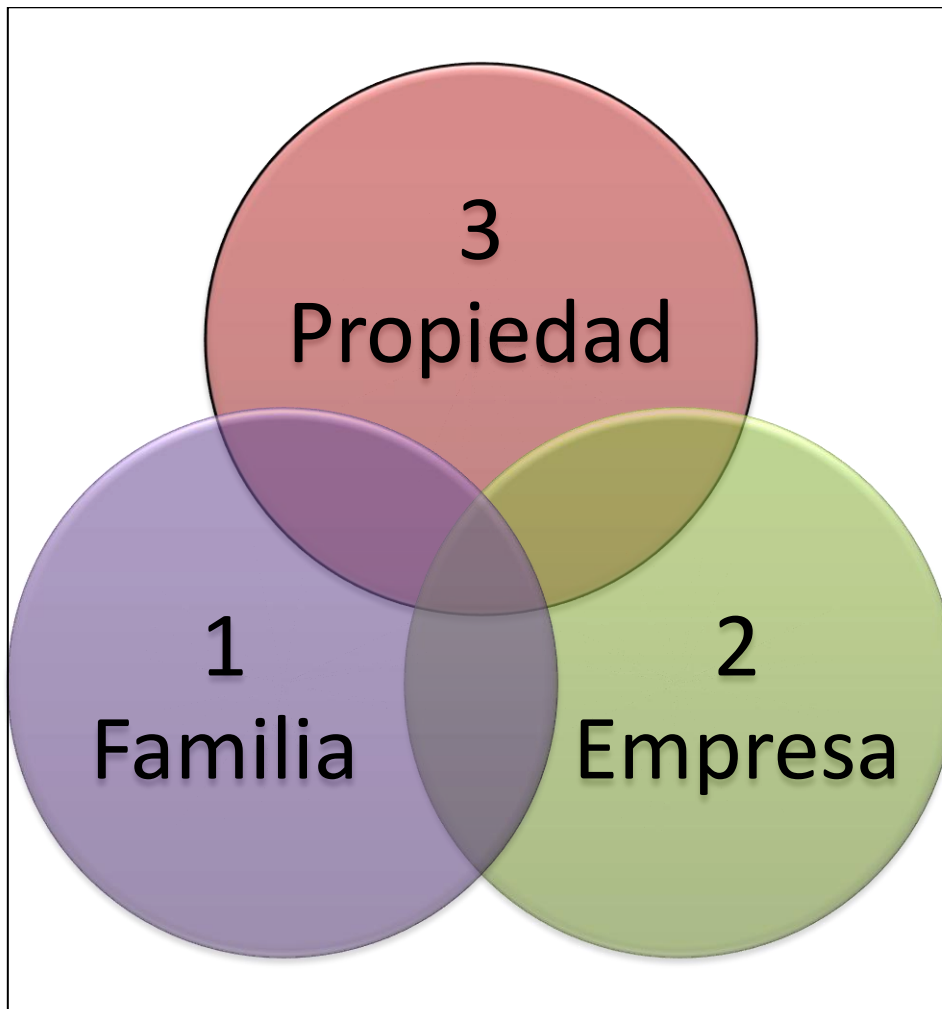
Una gran parte de las empresas familiares parten por ser empleados asalariados, lo que influye el deseo de independencia motivándolos a poseer su propia empresa y tener el control y dirección total de la misma. (Jesús, 2012)

En resumen y teniendo en cuenta la definiciones anteriores, cuando se hable de empresa familiar nos referimos a aquel negocio productivo, administrado por uno o varios integrantes de la familia, teniendo en la mano el control y la propiedad donde uno o más integrantes participan en las actividades de la empresa en búsqueda de la continuidad para mantener el negocio en la siguiente generación; direccionada por la familia, con deseo y visión de continuidad hacia las siguientes generaciones inculcando dentro de la empresa la cultura familiar en donde la toma de decisiones está influenciada por los miembros de una familia capaces de ejercer sobre ella una influencia suficiente para controlarla; y los miembros de una determinada familia se unen entre sí para trabajar, con la finalidad de cumplir ciertas tareas y distribuirse los beneficios de forma justa; es importante que la familia permanezca unida, siempre y cuando alguno de sus miembros no obstaculice la labor que le compete en el seno de la empresa.

(Burack, 1990) Sin embargo existe un consenso sobre tres elementos fundamentales en las empresas familiares: la propiedad, el negocio o empresa familiar y la familia, propiamente dicha; de modo que los autores se dividen al tratar de definir la empresa de familia partiendo de las preferencias más o menos subjetivas sobre cuestiones de distribución de la propiedad en la compañía, o sobre aspectos del control, o sobre la intención de continuidad generacional.

Se presenta el modelo de los tres círculos, el cual es el más difundido para explicar la teoría de las empresas familiares:

ILUSTRACIÓN No.- 9 Modelo de los tres círculos de una E.F.



Fuente: (Mucci, 2008)
Elaborado por: Autor

Es una excelente herramienta para entender la dinámica de cualquier empresa familiar en un momento determinado de su historia.

Este modelo trata de explicar la interacción que se presenta en una empresa familiar ilustrando la relación entre tres círculos de influencia: propiedad, familia y negocio.

(Mucci, 2008) Se observa la explicación del modelo de los tres círculos en la ilustración N° 10 que el primero se refiere a los lazos sanguíneos, el segundo a los accionistas de la empresa y el tercero a las funciones desempeñadas dentro de la empresa. Es necesario considerar que cada ámbito tiene sus propios objetivos, actividades críticas y diferentes órganos de gobierno.

ILUSTRACIÓN No.- 10 Explicación del modelo de los tres círculos

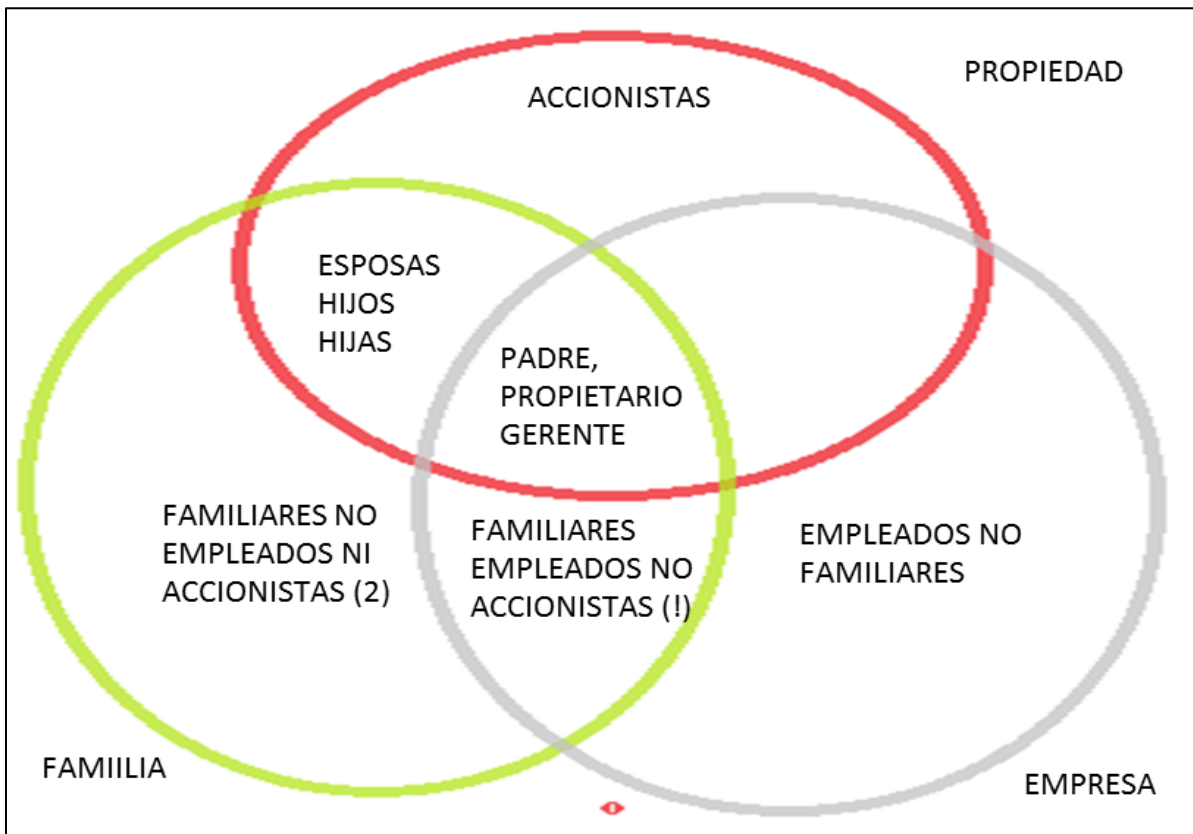
MODELO	OBJETIVOS	ACTIVIDADES CRÍTICAS	ÓRGANOS DE GOBIERNO
FAMILIA	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener la armonía familiar - Desarrollo personal de los empleados de la empresa familiar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Definir un protocolo familiar - Diseño y gestión administrativa de los órganos de gobierno familiar. - Gestión de los conflictos familiares 	<ul style="list-style-type: none"> - Foro familiar - Consejo familiar
PROPIEDAD	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener la armonía con los accionistas - Gestión del patrimonio familiar, con el fin de mantenerlo y aumentarlo. - Mantener la rentabilidad de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crear un plan estratégico de la empresa. - Diseño de los órganos de gobierno accionarial. - Selección de los miembros del consejo de administración - Gestión de los conflictos entre accionistas. - Selección del sucesor. 	<ul style="list-style-type: none"> - Asamblea de accionistas. - Consejo de Administración - Consejo de administración - Consejo financiero y de inversiones.
EMPRESA	<ul style="list-style-type: none"> - Máxima Eficacia. - Mejora del clima organizativo - Continuo desarrollo organizativo 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño de la estructura organizativa. - Gestión del cambio e innovación. - Establecimiento de la política de recursos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comité de dirección. - Otros comités funcionales

Fuente: (Cantuña, 2010)

Elaborado por: Autor

Dentro de la empresa familiar coexisten tres grupos de personas, cada una con su propio sistema cultural, social y de personalidad. Además, las relaciones entre esos grupos cambian con el paso del tiempo. Con éste varían las edades de las personas, sus necesidades y circunstancias. (Cantuña, 2010)

ILUSTRACIÓN No.- 11 Roles de la Empresa Familiar



Fuente: (Servigan W., 2013)

Elaborado por: Autor

Padre, propietario y Gerente: estos tres personajes cumplen un papel muy importante dentro de la empresa familiar, son fundadores y asumen la gran responsabilidad de asumir los retos que conllevan mantener la continuidad y el éxito de la empresa. Todo esto conlleva una planificación, organización y control, es necesario que de la mano también vayan los cambios del mercado y adaptarse debe ser un reto. La participación de estos individuos dependerá de la eficiencia en la gestión administrativa, que se logre un correcto proceso en la administración y sobre todo en la transición de la empresa, para que la empresa continúe y se administre con responsabilidad.

Esposa, hijos e hijas: Es importante la relación que tenga el padre con la esposa e hijos, ya que la esposa es la persona que estará a lado y estará pendiente de los problemas y planes a futuro, se debe mantener a la esposa a límite de las novedades que surgen en la empresa, por tal motivo se debe designar ciertas responsabilidades a la esposa del dueño de la empresa.

Los hijos son las personas a quienes se les transferirá la empresa y deben conocer las funciones desde pequeños, mucho padre dueño de la empresa enseña a sus hijos a tener sentido de pertenencia, que en algún momento serán ellos los que liderarán y tendrán la gran responsabilidad de mantener la empresa.

Familias I y II: En las empresas familiares siempre existirán empleados que pertenecen a la familia, pero no son accionista, es por ello que se debe dejar en claro su rol y responsabilidad dentro de la empresa, no debe tomar decisiones que pongan en riesgo la estabilidad de la empresa, esta función la tendrá el consejo familiar y/o accionistas.

Accionistas: Personas externas que tienen invertido cierto capital dentro de la empresa familiar, toma decisiones para el excelente desempeño de la empresa.

Empleados no familiares: Los empleados que no pertenecen a la familia, muchas veces deben asumir funciones de los familiares que trabajan dentro de la empresa, les cargan de trabajos que nos les corresponde hacer, siempre existirá el nepotismo dentro de las empresas familiares.

1.5.1.11 Características de la empresa familiar

(Cabrera Martínez, López López, & Ramírez Méndez, 2011) Existen diferentes características de empresas familiares, que se detallan a continuación:

- **Propiedad, Familia y Empresa:** El modelo de los tres círculos es un subsistema, con el que se manejan ciertas empresas familiares, este modelo desarrolla un papel muy importante, porque se relaciona la propiedad, empresa, familia y empleados.
- **Cultura de la empresa:** Cada empresa familiar adopta su propia cultura, muchas de ellas resisten al cambio global y pocas son las que no aceptan es por eso que no continúan y fracasan por temor al cambio.

Las empresas familiares tienen un propósito sus objetivos, valores institucionales, su comportamiento dentro de la empresa, todo esto genera afrontar cada día la toma de decisiones para hacer crecer a la empresa o fracasar. La cultura de muchas empresas está basada en la ventaja competitiva de la empresa familiar, esto ocasiona que la empresa se ubique en su mejor situación dentro del mercado.

1.5.1.12 Importancia de la empresa familiar.

(José Carlos Casillas, 2014) En el país las empresas familiares ocupan un lugar importante durante la primera revolución industrial; aunque la incertidumbre que actualmente vive el país y el riesgo asociado al comercio, hace que los familiares que trabajan dentro de la empresa creen inseguridad ante el capital de la E.F.

Las empresas son las responsable del desempeño económico de los países entonces podemos asegurar que la contribución que las empresas familiares ofrecen a la economía mundial es bastante significativa. La empresa familiar es un ente social que interviene con un papel activo e importante en las economías modernas a través de la generación de riqueza y la creación de puestos de trabajo.

1.5.1.13 La dirección y su cultura de la empresa familiar.

Según (José Carlos Casillas, 2014) Hay que tomar en cuenta que para tener éxito se debe tener un personal saludable, realizar incentivos que mantengan al personal satisfecho, que los empleados tengan la seguridad que en lugar que laboran se encuentra en muy buen estado económicamente financiero, esto permitirá que los empleados desarrollen y realicen un trabajo con eficiencia.

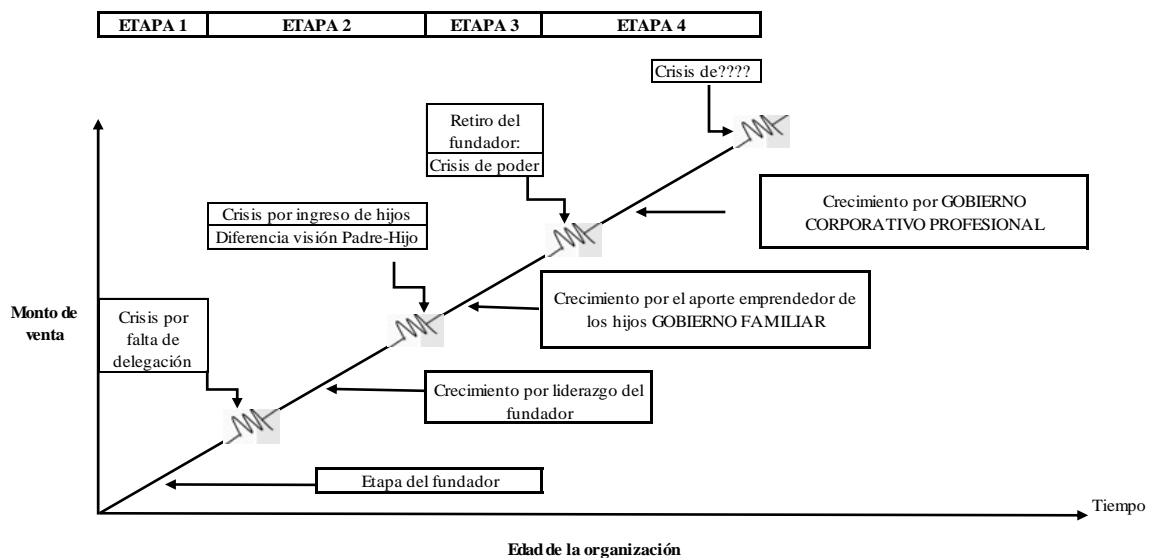
Como incide la cultura para el éxito organizativo dentro de la empresa familiar: Una dirección que cree estrategias debe tener en cuenta las necesidades de la empresa y sobre todo que cultura y valores desarrollan. La cultura familiar dentro de la empresa influye en la formulación de un plan de sucesión estratégico. (Cantuña, 2010)

1.5.1.14 Ciclo de vida de las empresas familiares.

(José Carlos Casillas, 2014) El ciclo de vida de una empresa familiar inicia desde el nacimiento, crecimiento, madurez, renacimiento o declive.

Sabemos que desde el inicio la empresa nace, crece, madura y en el último punto se decide si la empresa es transferida o procede a declinar, pero más seguro es que la empresa continúe con una segunda generación manteniendo la continuidad de la misma. (Rivera, 2013)

ILUSTRACIÓN No.- 12 Ciclo de Vida de una Empresa



Fuente: (José Carlos Casillas, 2014)

Elaborado por: Autor

Etapas 1: Etapa del fundador y primera crisis por falta de delegación

(Burack, 1990) Todas las decisiones que ha tomado el fundador han permitido que el negocio crezca y sea próspero y en este punto el propietario no puede continuar abarcando con todas las funciones como lo venía realizando normalmente, es decir era él mismo el que cobraba, vendía, facturaba, producía, etc.

La principal crisis en esta etapa se da en aspectos de productividad, comerciales o de cobranzas (por mencionar áreas prioritarias), sin embargo afecta directamente a

todas las áreas que se encuentran a cargo del propietario, ya que no se da abasto para hacerlo todo de una manera adecuada (Beltrán, Selem, & Argüelles, 2014).

Es aquí donde el propietario, como se mencionó anteriormente pasa por una crisis por no tener la capacidad de delegar sus funciones a otros, para lo cual puede incorporar a más miembros de la familia o personas externas que sean de su absoluta confianza para que pueda empoderarlos de varias de las funciones que él realizaba y de esta manera se pueda centrar en lo que realmente requiere su atención, como la planificación estratégica de la compañía. En el momento en que se delega, se puede decir que la primera crisis ha sido superada. (Cabrera Martínez, López López, & Ramírez Méndez, 2011)

Etapas 2: Crecimiento por el liderazgo del fundador y segunda crisis por ingreso de los hijos

Una vez que el fundador ha continuado cosechando éxitos con su organización, se asume que se encuentra alrededor de los 50 años, tiene el pleno conocimiento empírico de todo lo que el mercado demanda de su organización, así como de las cosas en las cuales es prioritario realizar inversiones, cambios o remodelaciones (Iturrioz & Aragón, 2014).

Esta es la etapa en la que los hijos empiezan a formar parte del negocio, llegan a trabajar con ideas nuevas y planteamientos diferentes, que en un inicio resultan muy entusiastas, pero con el paso del tiempo no dejan de generar problemas las diferencias (Arenas & Rico, 2014).

Competencias como liderazgo, escucha activa, habilidades de negociación son requeridas del propietario para poder sacar el equipo humano que tiene a su cargo adelante (sea este familiar o no), el mismo que tiene funciones y que debe responder por los resultados que tenga en cada una de las áreas a su cargo, así también al desempeño de la organización y su planificación comercial de cara a futuro.

La comunicación dentro de la organización continua con cierto grado de informalidad, sin embargo el desarrollo comercial de la empresa permite comprometer en un ciento por ciento al equipo humano que conforma la empresa familiar y contagiarse del espíritu del dueño que sobre todo pretende destacar y mantener la ventaja competitiva de la compañía (Deschamps & Cisneros, 2014).

Entre las situaciones que se pueden dar en esta segunda etapa por el ingreso de los hijos se encuentra:

- La realización de roles desempeñados por los miembros de la familia, por ejemplo: el padre, es papá en su casa y cabeza del hogar, a la vez que es jefe en la organización, sin embargo para los hijos resulta bastante complicado realizar una diferenciación, ya que siempre prima el vínculo familiar por sobre el laboral, lo cual causa conflictos en ambos entornos.
- Los fundadores priorizan el compromiso y la confianza que tienen en sus hijos, por sobre la evaluación si realmente cuentan con las habilidades y competencias técnicas y académicas para asumir un cargo dentro de la empresa.
- La divergencia de criterios entre padres e hijos, ya que los primeros consideran que la empresa ha salido adelante haciendo las cosas a su manera y por ende no se requiere ningún cambio, mientras que los hijos, por otro lado quieren poner en práctica todo lo aprendido en la universidad e implementar nuevos procesos, tecnologías, entre otros.
- Muchas veces el trabajo en equipo entre padres e hijos es nulo, por lo cual el fundador tiene la responsabilidad de saber comunicar y empoderar a sus hijos de la visión que se tiene para la empresa así como el modelo de negocio, de tal manera que los hermanos desarrollen la capacidad de resolver conflictos alineados con dicha directriz y más no por la intervención de rencillas familiares que dañan el negocio.

Etapas 3: Crecimiento por el aporte emprendedor de los hijos y tercera crisis por fallecimiento (o retiro) del fundador y crisis de poder entre los hermanos

Una vez que el propietario se ha comprometido con sus hijos para la dirección de la empresa, el único resultado esperado será el crecimiento organizacional, situación que se percibe a simple vista por la línea estratégica que encauza las actividades de la organización hacia un mismo rumbo (Barrios, 2014).

En esta etapa los hijos realizan cambios sustanciales, invierten en tecnología, cambian los procesos productivos, implementan nuevos sistemas informáticos, contratan expertos o asesores externos, entre otras cosas, que llevan a la profesionalización de la empresa y muchas veces al desarrollo de nuevas líneas de negocio.

La crisis en esta etapa se da cuando el padre o la madre fundador (a) muere, en algunos casos dicha situación ya ha sido planificada con anterioridad y tanto la propiedad como el manejo de la misma ya se encuentra en marcha, pero en otros casos no ha sido así, por lo que la sucesión suele ser difícil e incómoda entre los hijos, ya que genera mucha incertidumbre acerca de la dirección de la empresa y de cómo los hermanos se pondrán de acuerdo para manejarla.

Siempre es recomendable que el proceso de sucesión se realice en vida del fundador, que haya un protocolo que lo dirija y a la vez una comunicación y socialización del proceso muy bien estructurada y llevada dentro del entorno familiar. La familia tiene que ser pre-activa. La familia tiene que ser pre-activa, anticipándose a los posibles conflictos de intereses que pueden aparecer (Gómez, 2016).

Etapas 4: Crecimiento por gobierno corporativo profesional y cuarta crisis por conflicto de poderes entre accionistas familiares, directorio y gerencia general

Esta etapa se caracteriza por la cantidad de personas que se encuentran de por medio para continuar con la dirección de la empresa, ya que el poder que antes se encontraba concentrado en una sola persona (fundador), ahora lo comparten hermanos, primos, etc (González, 2010).

Según (Cantuña, 2010) Si la empresa ha crecido lo suficiente se presentará el desafío de tener nuevas competencias directivas para afrontar la internacionalización, los cambios que exigen la globalización o el manejo de cualquier organización a ese nivel (Palomo, 2005). Por tal motivo es indispensable no descuidar la calidad del gobierno corporativo, así como de las estructuras dinámicas de gobierno profesional que agreguen valor a la empresa familiar.

De acuerdo a Dodero (2017) A esta crisis se llega por falta comunicación, control e información. Dado que los controles son débiles, prevalece la idea de contar con gente de confianza y un flujo mínimo de información. El directorio no conoce las expectativas e intereses de los accionistas familiares y algunos de éstos a su vez no cuenta con información clara y comprensible para evaluar el desempeño de la empresa y, en definitiva, del directorio y del gerente general (p. 12).

Las empresas más organizadas, comunicativas y estrategas son aquellas que pueden garantizar la continuidad de la empresa familiar, para lo cual Dodero (2017) destaca que:

El gobierno de la empresa familiar deberá poner énfasis en respetar los principios de transparencia, responsabilidad y equidad. Por un lado la falta de transparencia de información sobre la gestión de la empresa y las decisiones más relevantes promueve entre los accionistas familiares que no trabajan en ella la pérdida de confianza sobre quienes la dirigen.

La responsabilidad es la que se exige a los directores y ejecutivos por cumplir las expectativas de los accionistas y finalmente la falta de equidad se da cuando algunos accionistas sienten un tratamiento desigual frente a los accionistas familiares que suelen ser los que ejercen mayor poder, es decir, los que toman las decisiones (p. 12).

Para dar cumplimiento a lo que se escribió en el primer párrafo se desarrollan la ilustración N°13, donde se observa las etapas de transferencias de las empresas familiares

ILUSTRACIÓN No.- 13 Etapas de transferencia empresas familiares

DESCRIPCIÓN	PRIMERA GENERACIÓN	SEGUNDA GENERACIÓN	TERCERA GENERACIÓN
Edad de las Empresas Familiares	0 a 5 años	10 a 20 años	20 a 30 años
Edad de los Padres	25 a 35 años	40 a 50 años	55 a 70 años
Edad de los hijos	0-10 años	15 a 25 años	30 a 45 años
Naturaleza de la Empresa	Rápido crecimiento	Madura	Necesita recambio directivo y de inversión
	Demanda tiempo y dinero		
Caracterización de la organización	Pequeña y dinámica	Grande y compleja	Languidece
Motivación de los dueños	Comprometidos con el éxito del negocio	Desean control y estabilidad	Buscar crecer y cambiar, nuevos intereses
Expectativas Financieras	Necesidades básicas	Confot y educación	Seguridad y generosidad
Metas de la Familia	Éxito en el negocio	Crecimiento y desarrollo de los hijos	Armonía familiar y Unidad

Fuente: (Rosio Barajas, 2009)

Elaborado por: Autor

Si bien el concepto de generaciones fue desarrollado a mediados de los noventa, y aun resulta útil para comprender la compleja heterogeneidad de actividades, productos, tecnología, prácticas organizacionales y forma de trabajo y empleo que caracterizan la realidad para desarrollar las empresas familiares (Rosio Barajas, 2009).

La Primera Generación.

En este caso la empresa crea un negocio nuevo con la familia, la primera intuición de la familia hace que creen una empresa si se tiene la disponibilidad económica y decisión de la familia en financiar la empresa.

La Segunda Generación

En esta etapa el fundador se preocupa por que tiene que elegir entre sus hijos o hijas o un familiar, para que dirija la empresa o esté a cargo de un departamento importante dentro de la empresa. En el primer punto se observa que el fundador tiene el temor de que el sucesor no sepa manejar la situación y tome malas decisiones, es por ello que antes de entregar la empresa el sucesor es analizado, estudiado y se lo prepara para dirigir a la empresa.

La Tercera Generación.

(Cantuña, 2010) En la tercera generación no existe mayor dificultad ya que se manejan con base a un plan de sucesión con visión estratégica, en esta generación la empresa está formada por hermanos, primos, cuñados y en ocasiones por una o dos personas externas que han invertido su capital en la empresa. Con base a experiencias vividas en la segunda generación, permite a la empresa analizar y capacitar al siguiente sucesor. Aunque existe la posibilidad de que la empresa solo sobreviva a la segunda generación, muchas empresas no llegan a la tercera generación, ya que en muchos casos se ha perdido el entusiasmo de continuar con la empresa.

La Cuarta Generación.

(Cabrera Martínez, López López, & Ramírez Méndez, 2011) A esta cuarta generación llegan las empresas que están constituidas por haber continuidad durante tres generaciones y su estabilidad es fuerte. Se llega a esta etapa por que la empresa ha estado comprometida desde el principio, existe lazos fuertes entre los familiares y empleados en no caer en la crisis y siempre recordar de donde vinieron y como crecieron.

1.5.1.15 Tipos de empresas familiares

Las empresas se pueden clasificar según su dimensión, su forma jurídica y sus actividades económicas.

Pequeñas y medianas Empresas

Una microempresa es una unidad productiva dedicada a la elaboración de bienes y servicios y/o a su comercialización. Puede ser formal e informal y se crea como un organismo de subsistencia, generando empleo e ingreso. (Rosero, 2005)

Las Pymes son aquellas unidades de transformación de materia prima o prestación de servicios, cuyos activos (excluyendo el valor de terrenos y edificios), totalizan más de \$750.001. (Fernando C. , 2012)

Según el Servicio de Rentas Internas se conoce como Pymes al conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital, social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas.

En función a las distintas definiciones se puede definir a las pequeñas y medianas empresas como aquellos negocios que tienen dueños administradores únicos, con un número limitado de empleados y un determinado volumen de operaciones.

Ilustración Clasificación de medianas y pequeñas empresas

Descripción	Micro	Pequeñas	Medianas	Grandes
Número de Empleados	1-9	Hasta 49	50-199	Mayor a 200
Valor Bruto de Ventas Anuales	100.000 usd	Hasta 1.000.000 usd	De 1.000.000 a 5.000.000 usd	Mayor a 5.000.000 usd
Valor Activos Totales	Menor 100.000 usd	De 100.001 a 750.000 usd	750.001 a 4.000.000 usd	Mayor a 4.000.000 usd

Fuente: (Fernando C. , 2012)

Elaborado por: Autor

La Superintendencia de Compañías califica como PYMES a las empresas que cumplan las siguientes características:

- Monto de activos inferiores a 4 millones de dólares
- Registren un valor bruto en ventas anuales de hasta 5 millones de dólares
- Tengan menos de 200 empleados

Siendo su actividad económica la siguiente:

- Son administradas por su propietario.
- Dependen del trabajo familiar
- Cuentan con menos de diez empleados
- Tienen acceso limitado al sector financiero formal y a los servicios de asistencia para las empresas.

1.5.1.16 Gestión Administrativa y las Empresas Familiares

Según (José Carlos Casillas, 2014) La gestión administrativa se la analiza como una disciplina importante, fundamentada en el desarrollo de procesos cuya disciplina acumula conocimientos que incluyen principios científicos, teorías, conceptos, entre muchos otros elementos.

La gestión administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden dentro de la empresa con el fin de coordinar el esfuerzo de un grupo; es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control.

La gestión de la empresa familiar es un área de estudio relativamente nueva, apenas para 1961 la publicación *Organizational Dynamics* empieza a liderar los estudios sobre empresa familiar hasta 1987 cuando lo releva *Family Business Review* (Benavides Velasco et al., 2011, p. 82) quien desde entonces se ha mantenido como la principal fuente de información sobre las empresas familiar a nivel científico y académico, del mismo modo, los autores destacan la prevalencia de estudios transversales respecto de los estudios longitudinales, estudios empíricos en los cuales se verifica un importante incremento de la muestra.

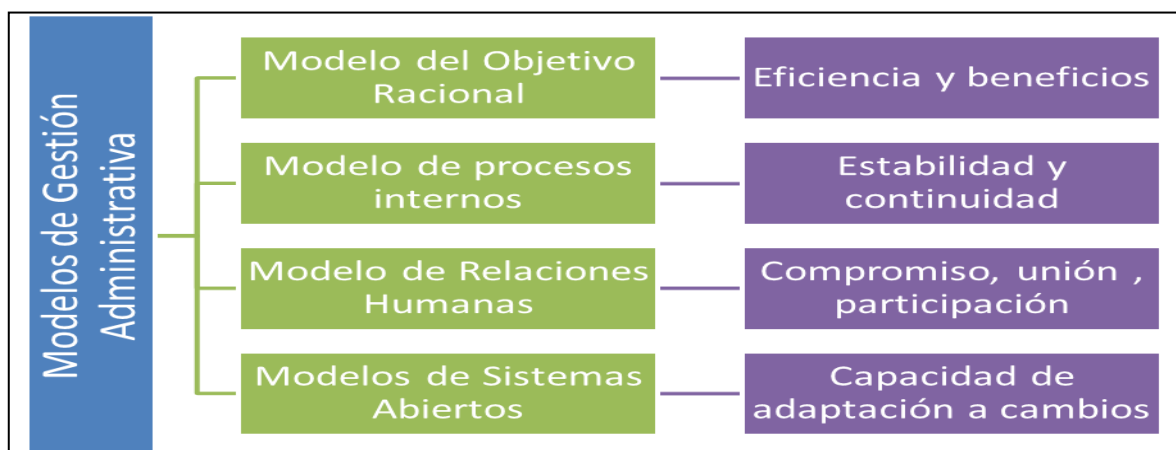
El estudio de la gestión de la empresa familiar no difiere mucho de la gestión de empresas que no lo son, sin embargo las características propias de la empresa familiar han llevado a los investigadores a enmarcar los modelos de gestión administrativa de las empresas familiares considerando principalmente los tres aspectos que la caracterizan: Empresa, Familia y Propiedad.

1.5.1.17 Modelos de gestión administrativa empresa familiar

Un modelo de gestión administrativa óptimo para una empresa debe regirse por el modelo de los tres círculos de una empresa: Familia, Empresa, Propiedad, como recursos principales de un modelo, con el fin de desempeñar el correcto proceso administrativo y cumplir con los objetivos. Dentro del desarrollo de un modelo se debe considerar a la familia porque detrás de ellos existen: valores, principios, emociones y sentimientos. (Anzolas Rojas, 2010)

Existen diferentes modelos de gestión administrativos basados en los procesos que tiene la empresa familiar; es por ello que a continuación se describen los modelos:

ILUSTRACIÓN No.- 14 Modelos de gestión administrativas basado en Guinn Robert 2012”



Fuente: (Robert, 2012)

Elaborado por: Autor

- Modelo de Objetivo Racional. - Este modelo se basa la eficiencia y los beneficios que tiene la empresa a través de su organización, el clima laboral también tiene que ver mucho en este modelo ya que si no existe un clima

organizacional dentro de la empresa los beneficios y resultados no serán los mismos. Un excelente clima laboral motiva a los empleados a trabajar con eficiencia y dar lo mejor de ellos, esto permite a la empresa alcance sus objetivos.

- Modelo del Proceso Interno. - En este modelo participa la estabilidad y continuidad de la empresa familiar, se basa en el proceso interno que realice el consejo familiar, a través de un protocolo asignando al personal la responsabilidad que debe cumplir dentro de la empresa.
- Modelo de Relaciones humanas. - El compromiso, la participación y la unión son clave importante en este modelo; si no existe estos tres valores la empresa no tendrá un ambiente laboral agradable, al contrario, siempre habrá rivalidad y no tendrán las decisiones claras para continuar con la organización y estabilidad de la empresa.
- Modelo de Sistemas abiertos- En esto modelo la empresa debe adaptarse a los cambios de innovación, los cambios políticos, caso contrario la empresa dejara de continuar y llegara el momento de que ciclo de vida termine.

ILUSTRACIÓN No.- 15 Modelo de gestión administrativa basada en valores

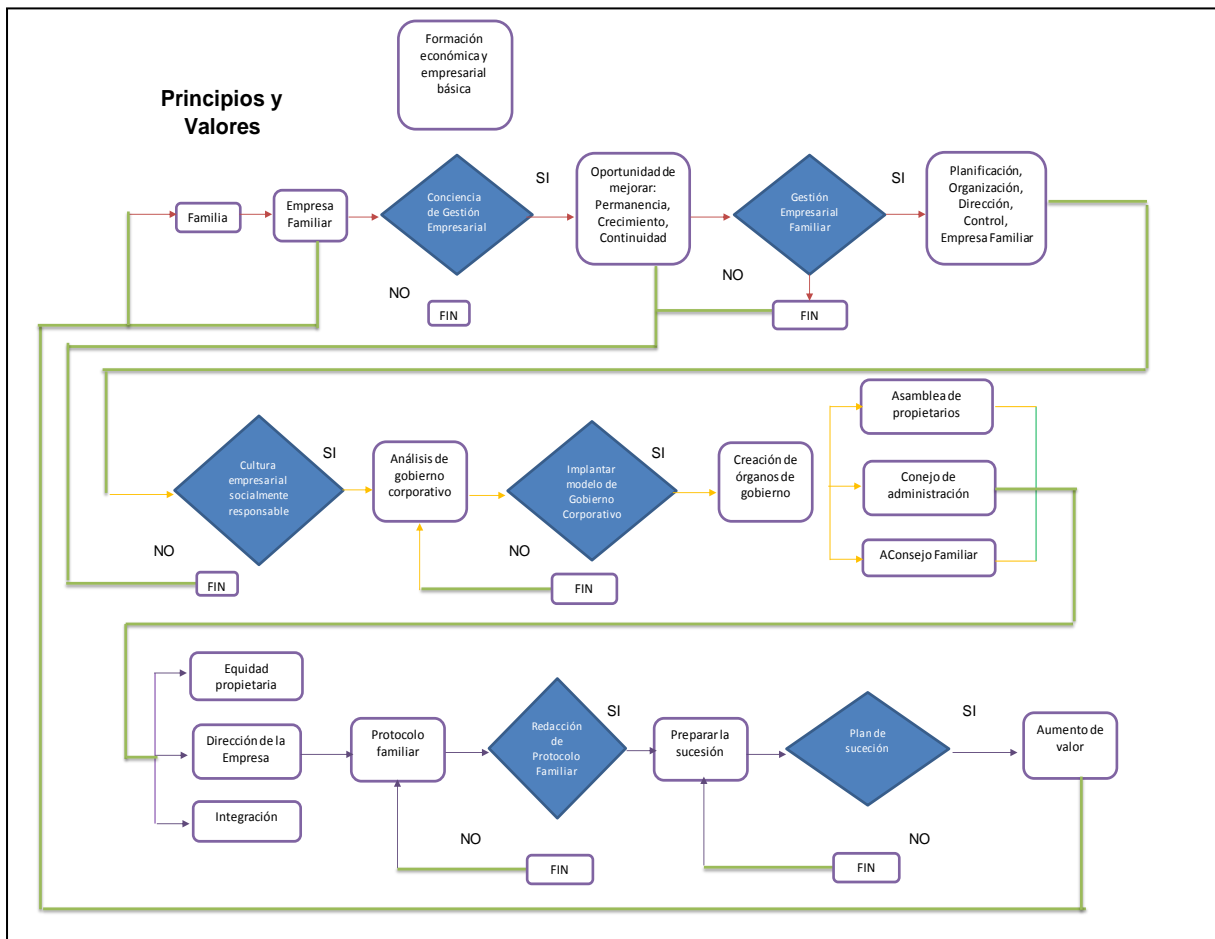
Dirección por Instrucciones	Dirección por Objetivos	Dirección por Valores
Producción Cuantitativa	Reacionalización	Desarrollo
Fidelidad	Motivación	Participación
Conoformidad	Eficiencia	Apredizaje Continuo
Cumplimiento	Medición de Resultados	Creatividad
Disciplina		Confianza
		Compromiso

Fuente: (Modest Guinjoan, 2000)

Elaborado por: Autor

Este modelo identifica que la dirección está basada por instrucciones, objetivos y valores, estos tres modelos tienen una visión estratégica con el fin de lograr la excelencia a través de los valores culturales de la empresa.

ILUSTRACIÓN No.- 16 “Modelo de Gestión Administrativa (Rivera, 2013) ”



Fuente: Modelo de Gestión administrativa por (Rivera, 2013)
Elaborado por: Autor

El modelo de gestión en la ilustración 20 considera que la familia debe desarrollar etapas tales como:

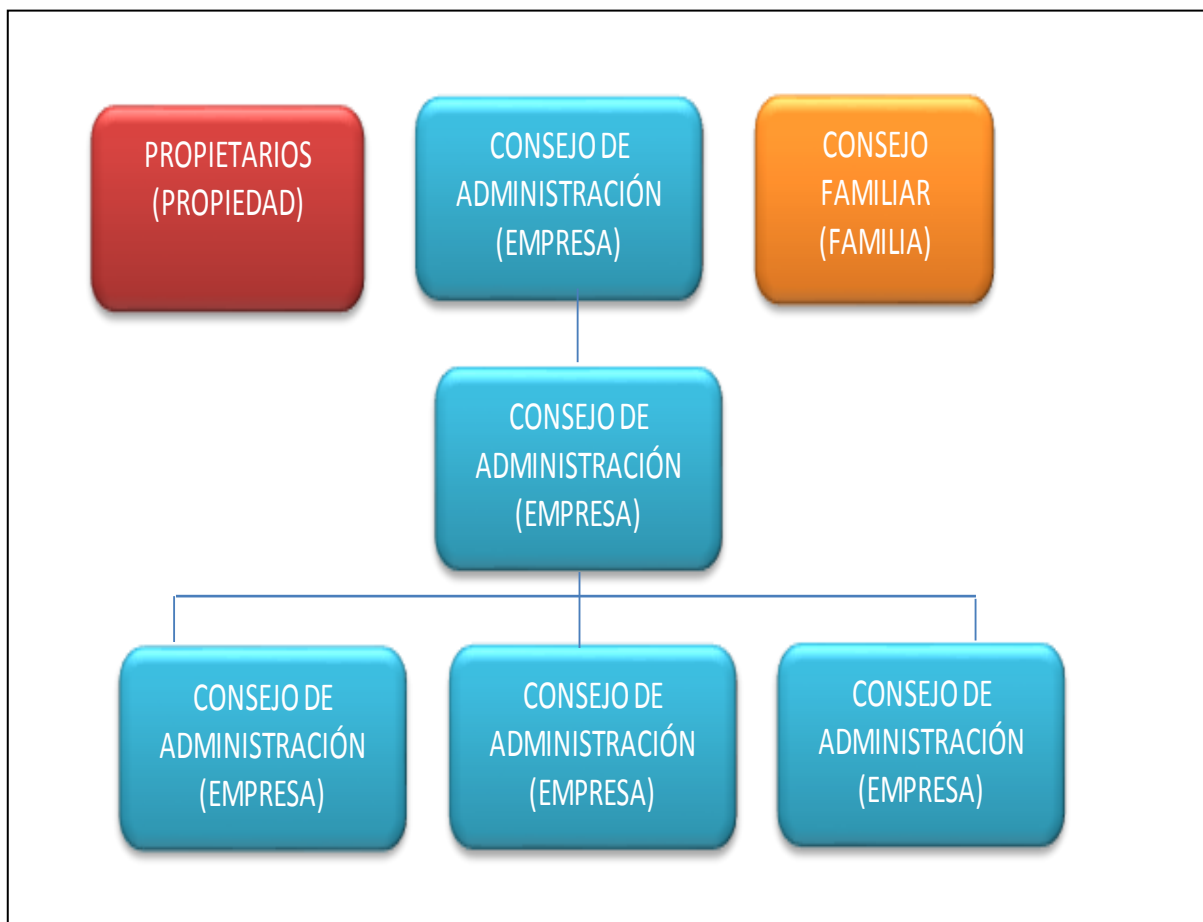
Conciencia: la familia es el centro principal de un modelo administrativo, ya que la empresa contiene principios, valores, emociones y sentimientos, el modelo planteado busca crear un clima laboral estable que permita la continuidad y estabilidad de la empresa.

La gestión en la empresa familiar: Al momento de tomar decisiones importantes, en muchas ocasiones existen conflictos; es por ello se debe poner en marcha ciertos elementos básicos:

- Establecer claramente los roles y funciones que deben cumplir con responsabilidad los empleados que pertenecen a la familia.
- Establecer políticas entre ellas se consideran en la contratación del personal, políticas financieras, uso de activos etc.
- Fortalecer los valores de la empresa.
- Fortalecer la cultura de la empresa
- Establecer un modelo de sucesión armonioso donde los miembros de la familia que pertenecen a la empresa se sientan felices.

Dirección: La dirección como su palabra lo indica esta para direccionar y tomar las mejores decisiones para el bienestar y evolución de la empresa

ILUSTRACIÓN No.- 17 Organización en base a los tres círculos de E.F

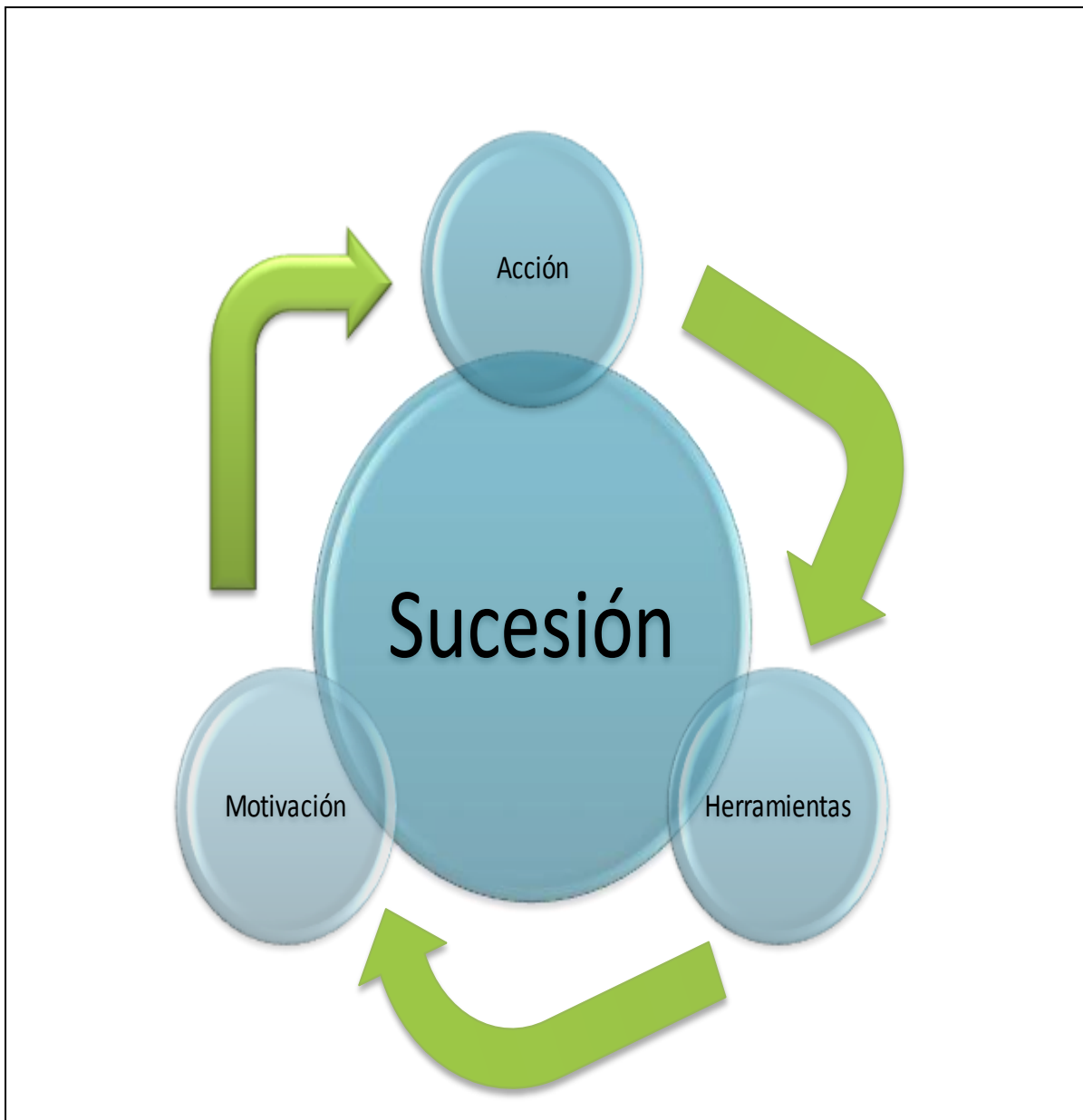


Fuente: Modelo de Gestión administrativa por (Mucci, 2008)

Elaborado por: Autor

- Las reglas del juego dentro de la empresa familiar: para que la empresa continúe es necesario realizar un protocolo, que permita integrar a los posibles sucesores de la empresa familiar y así conozcan el funcionamiento de la misma.
- El liderazgo de la empresa: el liderazgo es uno de las características principales que debe tener el sucesor de esto depende el éxito o fracaso de las empresas familiares, el líder debe tener autoridad de mando, saber llegar a sus subordinados, debe motivarlos, ser un apoyo importante dentro de la empresa.

ILUSTRACIÓN No.- 18 Liderazgo en la sucesión de la E.F.



Fuente: Modelo de Gestión administrativa por (Mucci, 2008)

Elaborado por: Autor

1.6 FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS.

1.6.1 Hipótesis general.

El desarrollo de un modelo de gestión administrativa, fortalecerá el proceso de sucesión en las empresas familiares comerciales del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena.

1.6.2 Hipótesis particulares

H1: El desarrollo de un modelo de gestión administrativa, resolverá los problemas internos y externos que afectan a la gestión administrativa en el proceso de sucesión de las empresas familiares del cantón La Libertad.

H2: El desarrollo de un modelo de gestión administrativa, fortalecerá la permanencia y estabilidad empresarial en el proceso de sucesión de las empresas familiares.

H3: El desarrollo de un modelo de gestión administrativa, fortalecerá la delegación de funciones de las empresas familiares del cantón La Libertad.

1.6.3 Variable independiente y dependiente.

Variable independiente

- Gestión administrativa

Variable dependiente

- Sucesión de la empresa familiar

1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.7.1 Tipo de estudio.

Para obtener los resultados de la investigación se implementó los tipos de investigación correlacionar y descriptiva, en la que se realizó un análisis de las variables de estudio para poder conocer sobre si aplican un modelo de gestión administrativa para el proceso de sucesión que emplean las empresas familiares comerciales del cantón La Libertad.

El presente trabajo de investigación utilizará una metodología de diseño descriptiva y correlacional a través de la recolección de información cuantitativa y cualitativa y su nivel de relación entre variables. Adicional se utilizarán fuentes secundarias para un mejor análisis del estudio.

Para la consecución del primer objetivo se realizará búsqueda bibliográfica, ya que mediante la lectura de libros, revistas y páginas webs que proveen de información relativa a las pymes y las empresas familiares, sus situaciones actuales, estadísticas y las perspectivas de diversos expertos en la materia, permitirá fundamentar el estudio bibliográfico de la investigación.

Así mismo para poder analizar la situación actual de las empresas familiares del sector comerciales, en lo que respecta a su gestión administrativa en su procesos de sucesión, se necesita conocer cómo se encuentra este sector en particular, para lo cual se realizarán encuestas a los propietarios, ya que ellos son la fuente principal de recolección de información primaria para aclarar si existe un apropiado modelo de gestión administrativa para el proceso de sucesión de las empresa familiares del sector comercial del cantón La Libertad Provincia de Santa Elena.

Una vez hecho lo anterior se realizarán entrevistas a profundidad a expertos en el área de empresas familiares, dichas entrevistas contarán con preguntas de tipo abiertas y cerradas, ya que mediante este técnica se podrá conocer las perspectivas profesionales que tienen los propietarios y sus sucesores acerca de este tipo de

procesos. Esta técnica permite conocer con mayor profundidad resultados de tipo cualitativo que servirán para tener una mejor calidad de investigación.

1.7.1.1 Investigación correlacional.

La investigación correlacional permitió relacionar todas las variables de estudio, mediante un análisis de la variable independiente, relacionada a la variable dependiente, de tal manera que se pueda tener una visión de los cambios que deben realizarse en las empresas familiares para conocer sobre si aplican un modelo de gestión administrativa para el proceso de sucesión que emplean las empresas familiares del cantón La Libertad, con el fin de fortalecer la permanencia y continuidad empresarial.

Este tipo de investigación se empleó para la evaluación del problema de estudio y para poder determinar la efectividad de uso de modelo de gestión administrativa que permitirán conocer sobre si aplican un modelo de gestión administrativa para el proceso de sucesión que emplean las empresas familiares del cantón La Libertad.

1.7.1.2 Investigación descriptiva

Se empleó este tipo de investigación mediante un estudio sistemático de los acontecimientos y situaciones actual de las empresas familiares del cantón La Libertad, con el fin de generar información confiable, y apropiada para el estudio definido.

Mediante este tipo de investigación se pudo conocer a profundidad sobre las variables de estudio, y la situación de las empresas familiares del cantón La Libertad, relacionadas a la hipótesis de investigación, mediante un diagnóstico realizado a través de entrevistas a los gerentes de las empresas y observación directa en el objeto de estudio.

1.7.2 Métodos de investigación

1.7.2.1 Método de Estadístico

Este método se implementó para poder evaluar las variables a través de valores que puedan representar los factores críticos y analizar los datos obtenidos mediante el software Spss en el que se procesó los datos recopilados de las variables de estudio mediante las encuestas realizadas a los gerentes de las empresas familiares del sector comercial del cantón La Libertad, por ende se pudo conocer sobre las variables de estudio, y las acciones que implementan para un modelo de gestión administrativa, para el proceso de sucesión de las empresas familiares del sector comercial del cantón La Libertad.

1.7.2.2 Método inductivo

Este método permitió conocer acerca del objeto de estudio, diseñar herramientas y acciones estratégicas acorde al entorno, necesidades empresariales, mediante la observación directa en el objeto de estudio y entrevistas a realizar a los involucrados, permitiendo determinar de forma efectiva características relevantes e importantes para el diseño del modelo de gestión para el proceso de sucesión de las empresas familiares del cantón La Libertad.

1.7.3 Fuentes y técnicas para la recolección de información

En la presente investigación con el propósito de diseñar un modelo de gestión administrativa para el proceso de sucesión de las empresas familiares, identificando factores críticos se implementaron diferentes fuentes y técnicas.

1.7.3.1 Las fuentes primarias

Las fuentes primarias utilizadas en la presente investigación permitieron obtener información relevante respecto al objetivo de investigación, las cuales se detallan a continuación:

1.7.3.1.1 La entrevista.

Mediante una conversación fluida se realizaron entrevistas a directivos de las empresas familiares del sector comercial del cantón La Libertad, para así evaluar la gestión administrativa, y obtener información relevante para el diseño del modelo de un modelo de gestión administrativa para el proceso de sucesión de las empresas familiares.

1.7.3.1.2 La encuesta

Para obtener información y datos necesarios para realizar un análisis estadístico, se procedió a realizar la encuesta a los gerentes de las empresas familiares del cantón La Libertad. De tal manera que se pudo evaluar la gestión administrativa y acciones que permiten fortalecer la sucesión empresarial con el fin de mantener la estabilidad empresarial.

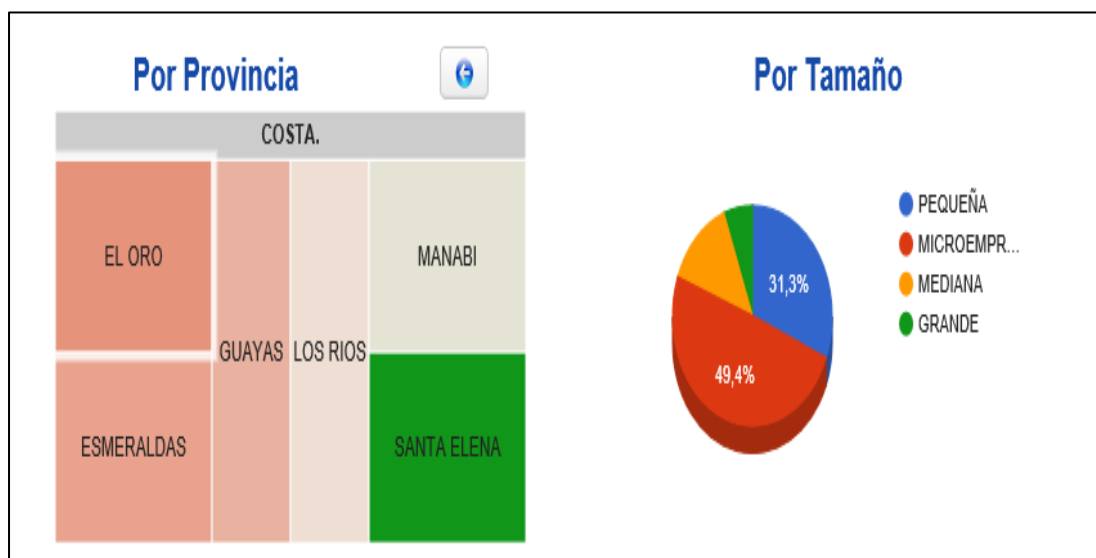
1.7.3.1.3 La observación

Se empleó la ficha de observación con el fin de analizar la gestión administrativa desde el punto de vista del investigador, en el que se obtuvo información sobre proceso de toma de decisiones en la sucesión familiar.

1.7.3.2 Fuentes secundarias

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

ILUSTRACIÓN No.- 19 Empresas Familiares



Fuente: Superintendencia de compañías

Elaborado por: Autor

En la siguiente ilustración extraída de la Superintendencia de compañías se indica que no existe un porcentaje exacto de empresas familiares del Cantón La Libertad es por ello que se realizó una base de datos que determino el investigador; que luego se verifico su estado de cada una de las empresas las mismas que se encuentran activas hasta el año 2016; según sus declaraciones de I.R presentadas en el SRI, con la finalidad de obtener la información respectiva sobre el objeto de estudio.

ILUSTRACIÓN No.- 20 Empresas, Clasificación y su Actividad Económica

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

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censo

Elaborado por: Autor

1.7.4 Instrumento de investigación

1.7.4.1 Guía de Entrevista

Para poder obtener datos en relación al tema de estudio se realizó una entrevista a los gerentes de las empresas familiares que consistieron de 7 preguntas para la obtención de información.

1.7.4.2 Cuestionario

Para la encuesta se empleó un cuestionario de 14 preguntas que incluían preguntas cerradas de escala de Likert para poder recolectar información relevante sobre las variables de estudio, de tal manera que se conozca a profundidad sobre los factores críticos de estudio.

1.7.5 Población y muestra

1.7.5.1 Población

La población a considerar para la investigación corresponde a las empresas familiares del cantón La Libertad, es de tipo desconocida puesto que no existe un número real de empresas que pertenezcan a esta categoría.

1.7.5.2 Muestra

La muestra para la presente investigación permitió obtener información en base a la población determinada, mediante muestreo a juicio del investigador, en la que se seleccionó 138 empresas familiares del cantón La Libertad del sector comercial con el fin de poder evaluar los procesos de sucesión de las empresas analizadas y su incidencia en la gestión administrativa. De esta manera se puede aplicar un modelo de gestión administrativa y tomar acciones estratégicas que permitan el correcto uso del modelo con el fin de fortalecer la permanencia y estabilidad empresarial.

MATRIZ No.- 1 Criterios para la selección de empresas a investigar.

Tipo de empresas:	Familiares.
Tiempo de permanencia empresarial:	Más de 2 años.
Actividad económica:	Comercial
Número de empleados:	Más de 5 empleados
Criterio de validación:	Legalmente constituidas y registradas en SRI, Superintendencia de compañías y Cámara de Comercio.
Delimitación Geográfica:	Cantón La Libertad.

Elaborado por: autor

1.7.5.3 Tipo de muestreo

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

1.7.5.4 Tratamiento de la información

La información recopilada para la investigación fue tabulada en Spss, que permitió tener un control exhaustivo y tratamiento de datos que se obtuvieron en las encuestas, de tal manera que se pudo realizar un análisis e interpretación de datos de forma oportuna para así obtener información y conocer sobre si aplican un modelo de gestión administrativa para el proceso de sucesión que emplean las empresas familiares del cantón La Libertad.

El proceso que se siguió en la investigación de campo fue sistematizado según las condiciones de disponibilidad de tiempo y recursos para el desarrollo de la investigación previamente definida, para generar confianza y seguridad al recabar datos confiables y seguros para la presente investigación.

1.8 RESULTADOS E IMPACTOS ESPERADOS.

1.8.1 Resultados esperados.

- Se determinará una de gestión administrativa eficiente con el fin de fortalecer el proceso de sucesión en las empresas familiares del cantón La Libertad.
- Establecer un modelo de gestión administrativa para el proceso de sucesión con base a las necesidades de las empresas familiares comerciales del cantón La Libertad.
- Determinar un protocolo familiar para las empresas familiares con el fin de que se puedan resolver las necesidades de la empresa.
- Establecer indicadores de control para disminuir el riesgo e incertidumbre en la toma de decisiones de las empresas.

1.8.2 Impactos esperados.

- Se fortalecerá el sistema de estilo de gestión administrativa con el fin de generar un control de los procesos que se realizan en las empresas familiares del cantón La Libertad.
- Las empresas familiares del cantón La Libertad al aplicar un modelo de gestión administrativa, fortalecerá la toma de decisiones dentro de la empresa.
- Al emplear un protocolo familiar se resolverán las dudas en incertidumbre que los familiares tienen al momento de la sucesión.
- Al aplicar un modelo de gestión administrativa fortalecerá la permanecía y estabilidad de las empresas familiares del cantón La Libertad.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

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

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

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

Fuente: “Banco Central del Ecuador”

Elaborado: Por Autor

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

2.1.1 Análisis Foda.

A continuación se presenta el análisis foda realizado a las empresas familiares del cantón La Libertad.

MATRIZ No.- 3 Foda

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F1: Rentabilidad empresarial.</p> <p>F2: Acciones estratégicas.</p> <p>F3: Estructura organizativa.</p> <p>F4: Autoridad reconocida.</p> <p>F5: Intuición, liderazgo, voluntad e innovación.</p> <p>F6: Sacrificio personal.</p> <p>F7: Reputación familiar.</p> <p>F8: Compromiso por el fundador de la empresa.</p>	<p>D1: Contar con directivos sin experiencia (roles gerenciales).</p> <p>D2: No existe un plan de sucesión</p> <p>D3: No existe un modelo de gestión administraba eficiente.</p> <p>D4: Personal no motivado.</p> <p>D5: Baja disciplina en la gestión administrativa de utilidades.</p> <p>D6: Intereses personales en los conflictos.</p> <p>D7: Poca disposición al cambio y a las críticas.</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>O1: Cultura propia mejor definida, compartida por la empresa y la familia</p> <p>O2: Fuertes sentimientos de unión, identificación, sacrificio y compromiso.</p> <p>O3. Pasión de la familia por la misión de la empresa y su continuidad</p> <p>O4: Mayor orientación al largo plazo, manifiesto en una facilidad para reinventar los beneficios que contribuyen a generar una mayor capacidad de crecimiento.</p> <p>O5: Dirección más independiente y por ello mayor autonomía y rapidez en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.</p>	<p>A1: Cambios tecnológicos</p> <p>A2: La situación política del país es inestable</p> <p>A3: Menor acceso a fuentes de financiamiento</p> <p>A4: Conflictos de intereses entre las necesidades e intereses de la familia</p> <p>A5: Falta de una clara división de tareas</p> <p>A6: Sistema de remuneración no equitativa entre empleados y familiares</p> <p>A7. Dificultad para atraer y mantener a buenos directivos profesionales, no familiares.</p>

Fuente: investigación realizada.

Elaborado por: autor

Es importante realizar un análisis interno y externo con el fin de conocer la situación de la empresa analizando las características, esta herramienta permitirá conocer la situación real que tiene la empresa. Es por ello que se analizan las diferentes técnicas como son las fortalezas que permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de los competidores, las oportunidades en esta investigación son factores positivos que genera la empresa y deben ser aprovechados, las debilidades que tienen las empresas familiares son problemas internos que se identificaron para poder tomar acciones estratégicas, por último la técnica amenaza permite identificar las acciones negativas que tiene la empresa.

MATRIZ No.- 4 Cruce de variables

	<p>Fortalezas: F1: Rentabilidad empresarial. F2: Acciones estratégicas. F3: Estructura organizativa. F4: Autoridad reconocida. F5: Intuición, liderazgo, voluntad e innovación. F6: Sacrificio personal. F7: Reputación familiar. F8: Compromiso por el fundador de la empresa.</p>	<p>Debilidades: D1: Contar con directivos sin experiencia (roles gerenciales). D2: No existe un plan de sucesión D3: No existe un modelo de gestión administraba eficiente. D4: Personal no motivado. D5: Baja disciplina en la gestión administrativa de utilidades. D6: Intereses personales en los conflictos. D7: Poca disposición al cambio y a las críticas.</p>
<p>Oportunidades: O1: Cultura propia mejor definida, compartida por la empresa y la familia O2: Fuertes sentimientos de unión, identificación, sacrificio y compromiso. O3: Pasión de la familia por la misión de la empresa y su continuidad O4: Mayor orientación al largo plazo, manifiesto en una facilidad para reinventar los beneficios que contribuyen a generar una mayor capacidad de crecimiento. O5: Dirección más independiente y por ello mayor autonomía y rapidez en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.</p>	<p>O1,O3O05;F1,F2,F4: Fomentar en los propietarios y familiares de la empresa familiar en la profesionalización de los procesos de gestión administrativa, gobierno y sucesión, desde sus distintos roles.</p>	<p>O1,O2,O4;D1,D3,D7: Fortalecer la capacidad de direccionamiento de las empresas familiares mediante la comprensión de fenómenos asociados al proceso de sucesión familiar.</p>

<p>Amenazas: A1: Cambios tecnológicos A2: La situación política del país es inestable A3: Menor acceso a fuentes de financiamiento A4: Conflictos de intereses entre las necesidades e intereses de la familia A5: Falta de una clara división de tareas A6: Sistema de remuneración no equitativa entre empleados y familiares A7: Dificultad para atraer y mantener a buenos directivos profesionales.</p>	<p>A1,A4,A6;F1,F2,F5:</p> <p>Identificar los diferentes escenarios de continuidad y contarán con elementos que los apoyen en el proceso de toma de decisiones en relación con la sucesión de su empresa.</p>	<p>A1,A4,A6;D1,D4,D5:</p> <p>Delinear estrategias para superar los retos y consolidar el futuro de la familia y de la empresa.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: investigación realizada.

Elaborado por: autor

El cruce de variables permite tomar acciones estratégicas con el fin de resolver las variadas situaciones ya que en las empresas familiares del sector comercial en todo momento se deben tomar decisiones. Por ello es muy importante recordar que "sin problema no puede existir una solución", por tal motivo se realiza el cruce de variables para difundir los resultados propuestos que potencie la gestión de la empresa.

2.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS

Un análisis comparativo de las empresas familiares en la trayectoria de la investigación se muestra a través de factores extrínsecos, la similitud en el avance hacia la construcción de un campo intelectualmente independiente, pero interrelacionado por el carácter interdisciplinario. Las empresas familiares tienen características propias de todo nuevo proceso que tienden hacia una investigación rigurosa.

La evolución del pensamiento de las empresas familiares, con respecto a los objetivos e indicadores de resultados, cambio a lo largo del proceso de investigación, que genera un concepto más amplio que la empresa familiar

tradicional ya que influye en la percepción de éxito y reconoce los objetivos que persigue la empresa.

El proceso evolutivo en las empresas familiares con otros ámbitos, es la visión multidisciplinaria sobre la que se está construyendo este estudio.

La asignación del personal adecuado en el puesto calificado constituye un factor clave de preparación, para lograr buenos resultados en el presente como también pensando en el futuro. En el plan de sucesión y para una correcta gestión administrativa, es indispensable identificar, desarrollar y retener al personal con talento con el que cuenta la empresa en todos los niveles, se puede utilizar la aplicación sólida de planeación de una sucesión con el fin de obtener reemplazo y otorgar en los empleados una mayor visibilidad del futuro de su desarrollo dentro de la empresa.

Al tener personal apto, calificado y preparado, aumenta la visibilidad de los empleados y talentos con los que cuenta la empresa, personal con posibles brechas que pueden existir con el fin de capacitar y preparar a los empleados con antelación para las vacantes que se puedan dar. Hay que tener en cuenta las afirmaciones por parte de los que conforman las empresas familiares, ya que es necesario tener un modelo de gestión administrativa para el proceso de sucesión, para que el sucesor sea elegido correctamente y pueda ocupar cargos importantes.

2.3 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.

F1 ¿En la empresa familiar se difunde de forma apropiada la misión y el protocolo familiar?

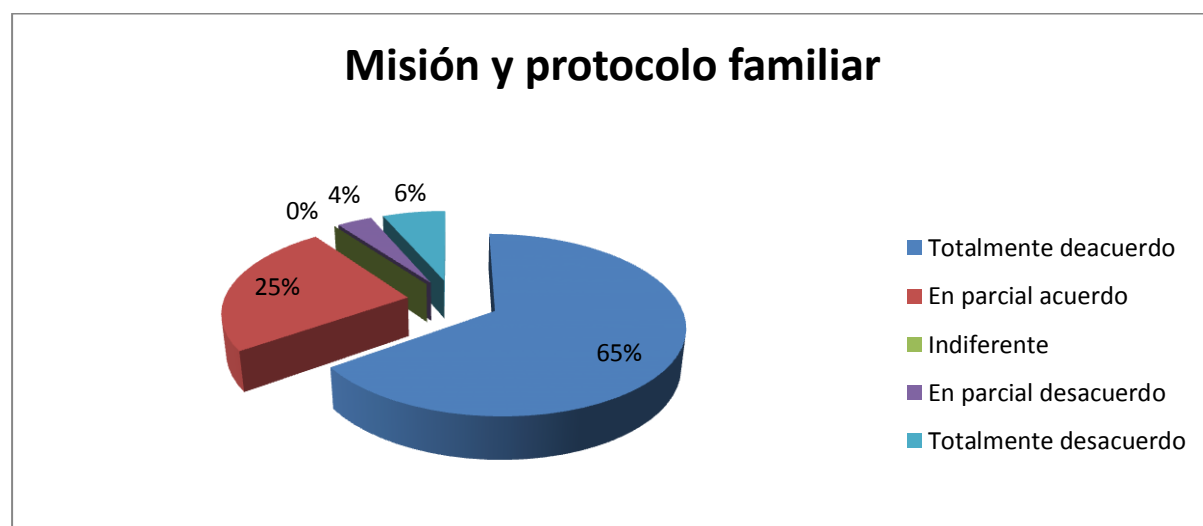
TABLA No.- 1 Misión y protocolo familiar

Misión y protocolo familiar			
F1	DETALLE	F	%
	Totalmente de acuerdo	90	65%
	En parcial acuerdo	34	25%
	Indiferente	0	0%
	En parcial desacuerdo	5	4%
	Totalmente desacuerdo	9	7%
	TOTAL	138	100%

Elaborado por: Narcisa Colorado

Fuente: Empresas Familiares

GRÁFICO No.- 1 Misión y protocolo familiar



Elaborado por: Narcisa Colorado

Fuente: Empresas Familiares

La mayor parte de las empresas encuestadas dan a conocer de forma apropiada la misión y el protocolo familiar; sin embargo, existe un porcentaje considerable que no realiza esta acción estratégica.

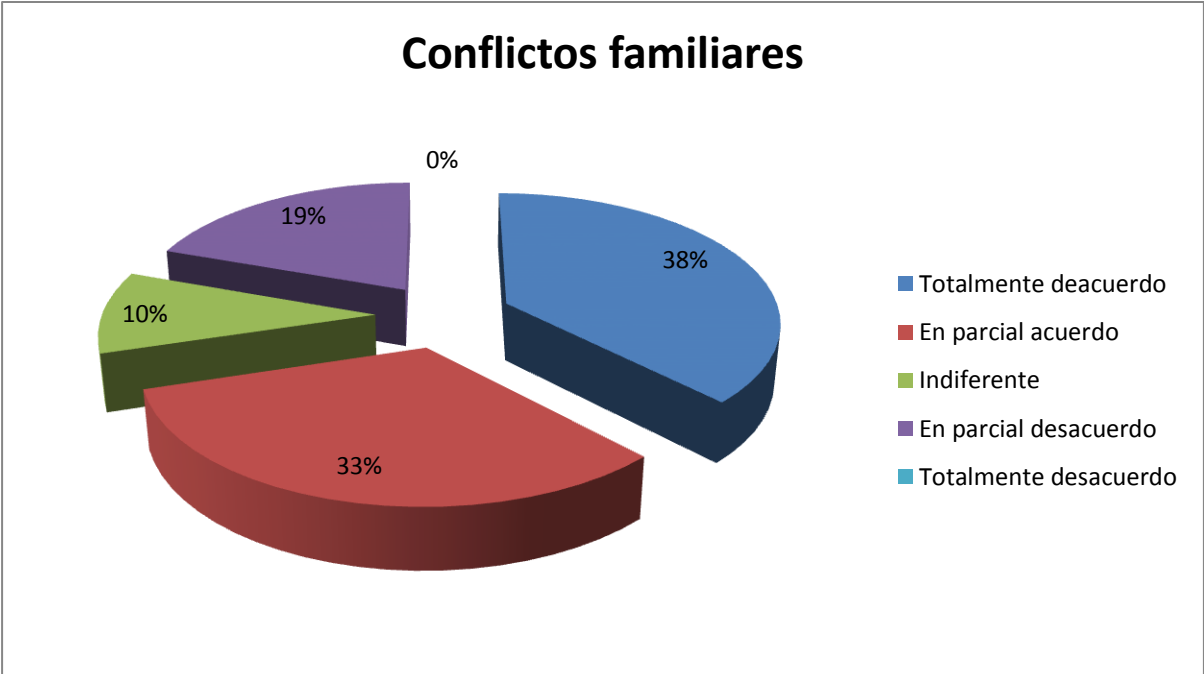
F2 ¿Existe un protocolo adecuado para la solución de conflictos familiares que se originan en la empresa?

TABLA No.- 2 Conflictos familiares

Conflictos familiares			
F2	DETALLE	F	%
	Totalmente de acuerdo	52	38%
	En parcial acuerdo	45	33%
	Indiferente	14	10%
	En parcial desacuerdo	27	20%
	Totalmente desacuerdo	0	0%
	TOTAL	138	100%

Elaborado por: Narcisa Colorado
Fuente: Empresas Familiares

GRÁFICO No.- 2 Conflictos familiares



Elaborado por: Narcisa Colorado
Fuente: Empresas Familiares

Mediante esta interrogante se determinó que el 38% de empresas familiares cuentan con un protocolo adecuado para la solución de conflictos familiares que se originan en la empresa, mientras que el 20% consideran que no cuentan con un protocolo para solucionar los conflictos familiares.

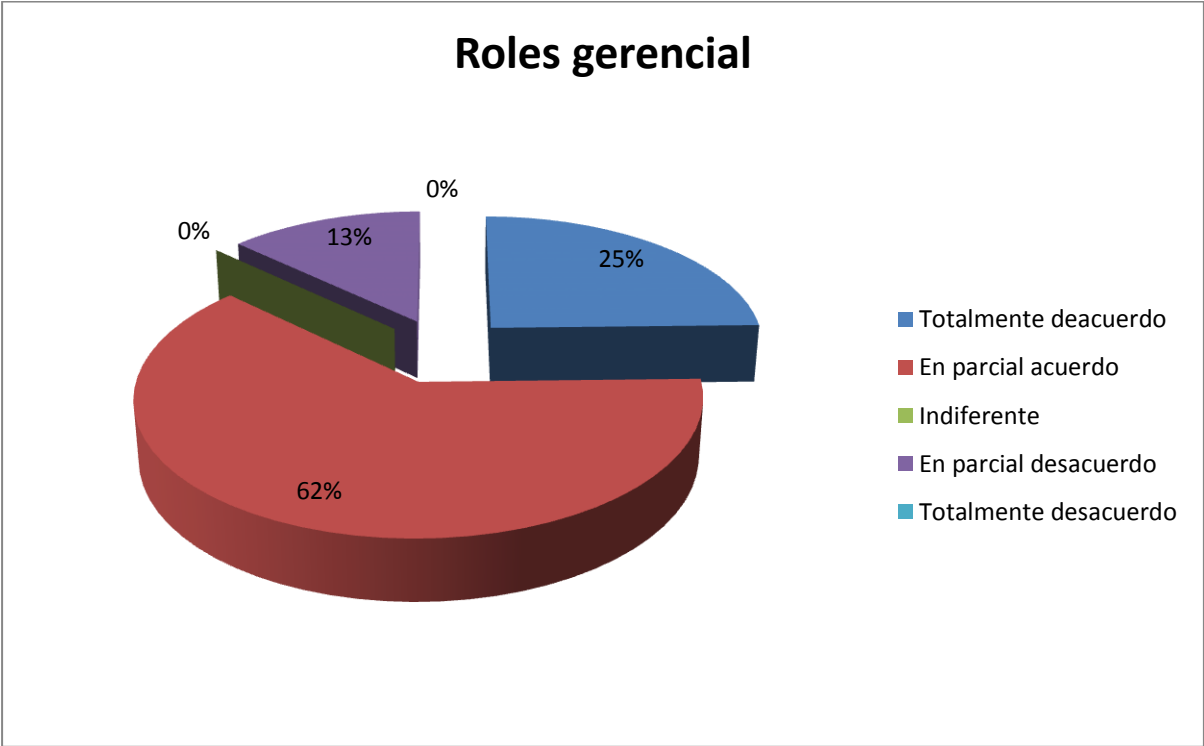
F3 ¿En la empresa familiar quienes asumen los roles gerenciales poseen los conocimientos, habilidades y experiencia necesaria?

TABLA No.- 3 Roles gerencial

Roles gerencial			
F3	DETALLE	F	%
	Totalmente de acuerdo	34	25%
	En parcial acuerdo	86	62%
	Indiferente	0	0%
	En parcial desacuerdo	18	13%
	Totalmente desacuerdo	0	0%
	TOTAL	138	100%

Elaborado por: Narcisa Colorado
Fuente: Empresas Familiares

GRÁFICO No.- 3 Roles gerencial



Elaborado por: Narcisa Colorado
Fuente: Empresas Familiares

La mayor parte de las empresas familiares encuestadas están en parcial acuerdo que en la empresa quienes asumen los roles gerenciales poseen los conocimientos, habilidades y experiencia necesaria, mientras el 25% está totalmente de acuerdo.

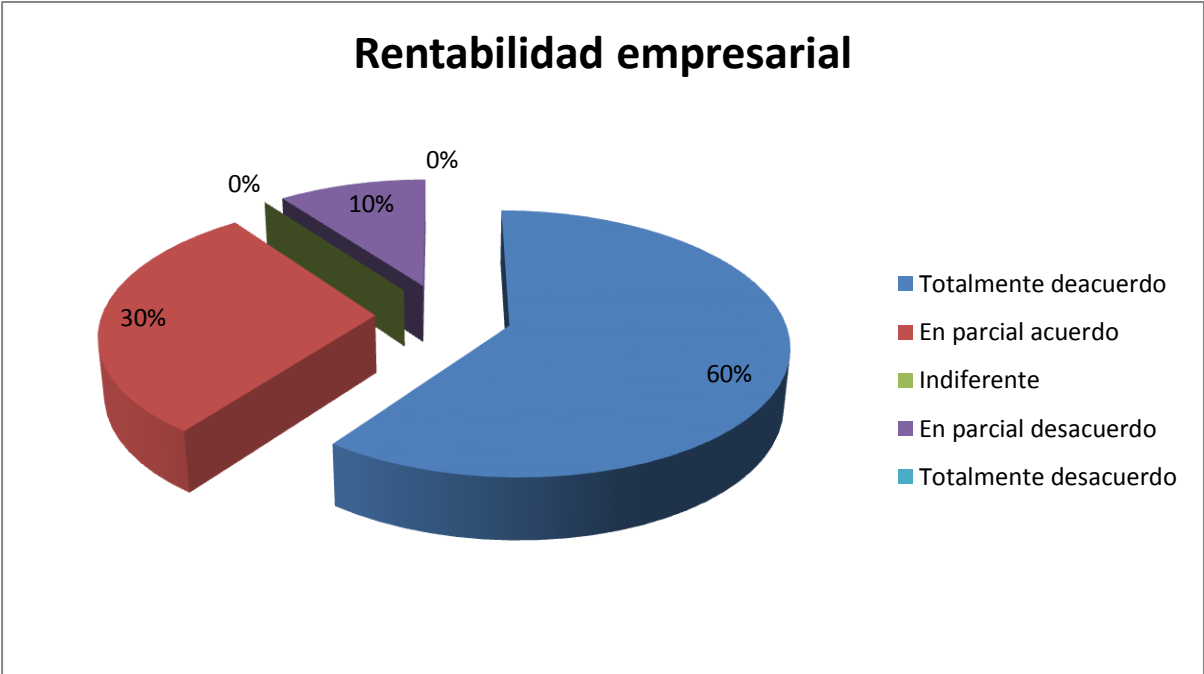
P1 ¿Se establecen acciones estratégicas en la empresa familiar para mejorar la rentabilidad empresarial?

TABLA No.- 4 Rentabilidad empresarial

Rentabilidad empresarial			
P1	DETALLE	F	%
	Totalmente de acuerdo	83	60%
	En parcial acuerdo	41	30%
	Indiferente	0	0%
	En parcial desacuerdo	14	10%
	Totalmente desacuerdo	0	0%
	TOTAL	138	100%

Elaborado por: Narcisa Colorado
Fuente: Empresas Familiares

GRÁFICO No.- 4 Rentabilidad empresarial



Elaborado por: Narcisa Colorado
Fuente: Empresas Familiares

Mediante esta interrogante se determinó que el 60% de las empresas familiares encuestadas están totalmente de acuerdo que se establecen acciones estratégicos en la empresa para mejorar la rentabilidad empresarial, mientras que el 10% está en parcial acuerdo.

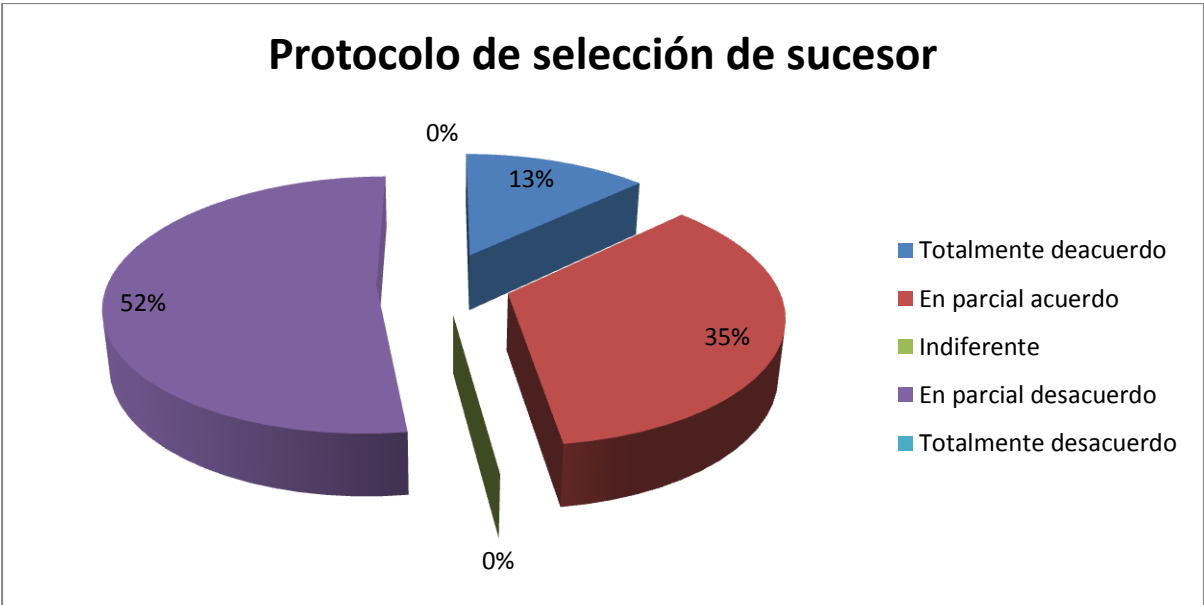
P2 ¿En la empresa existe un protocolo de selección del sucesor basado en competencias fundamentales con el fin de fortalecer la permanencia y estabilidad empresarial?

TABLA No.- 5 Protocolo de selección sucesor

Protocolo de selección de sucesor			
P2	DETALLE	F	%
	Totalmente de acuerdo	18	13%
	En parcial acuerdo	48	35%
	Indiferente	0	0%
	En parcial desacuerdo	72	52%
	Totalmente desacuerdo	0	0%
	TOTAL	138	100%

Elaborado por: Narcisa Colorado
Fuente: Empresas Familiares

GRÁFICO No.- 5 Protocolo de selección sucesor



Elaborado por: Narcisa Colorado
Fuente: Empresas Familiares

La mayor parte de las empresas encuestadas están en parcial desacuerdo que en la empresa existe un protocolo de selección del sucesor basado en competencias fundamentales con el fin de fortalecer la permanencia y estabilidad empresarial, mientras que el 13% está totalmente de acuerdo.

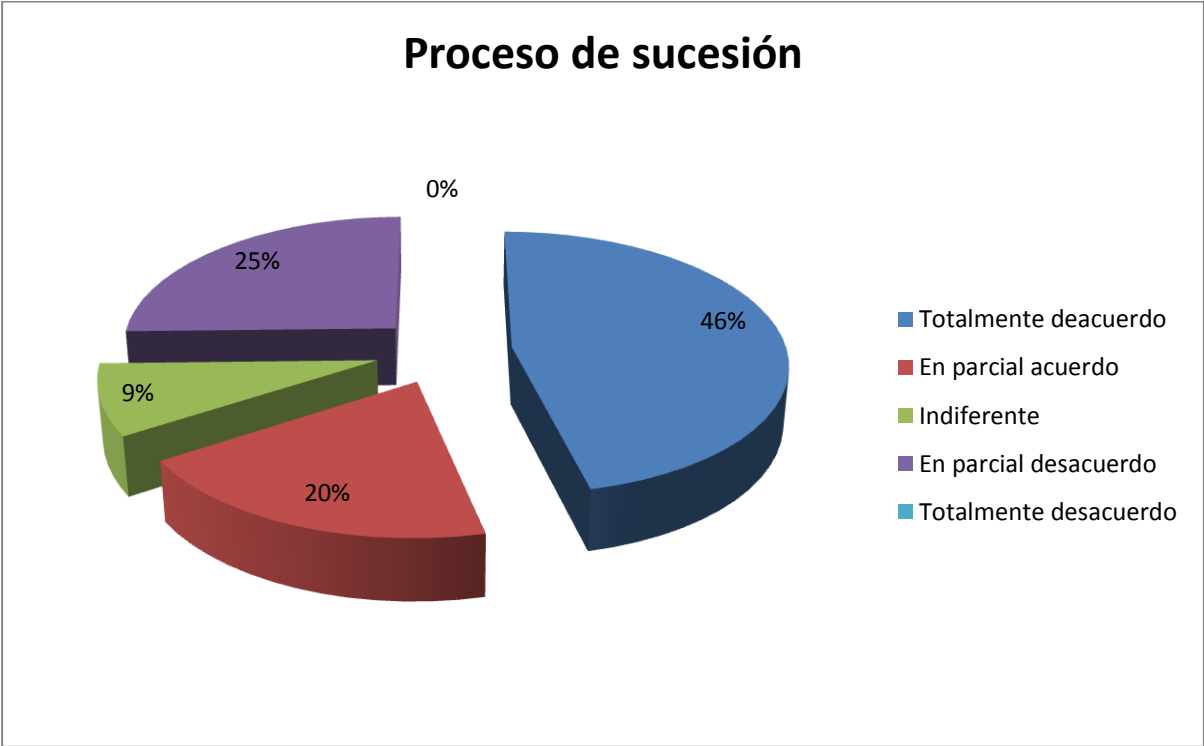
P3 ¿En la empresa se gestionan acciones estratégicas para fortalecer el proceso de sucesión?

TABLA No.- 6 Proceso de sucesión

Proceso de sucesión			
P3	DETALLE	F	%
	Totalmente de acuerdo	64	46%
	En parcial acuerdo	27	20%
	Indiferente	12	9%
	En parcial desacuerdo	35	25%
	Totalmente desacuerdo	0	0%
	TOTAL	138	100%

Elaborado por: Narcisa Colorado
Fuente: Empresas Familiares

GRÁFICO No.- 6 Proceso de sucesión



Elaborado por: Narcisa Colorado
Fuente: Empresas Familiares

Mediante esta interrogante se determinó que el 46% de las empresas encuestadas están totalmente de acuerdo que en la empresa se gestionan acciones estratégicas para fortalecer el proceso de sucesión, mientras que el 20% está en parcial acuerdo.

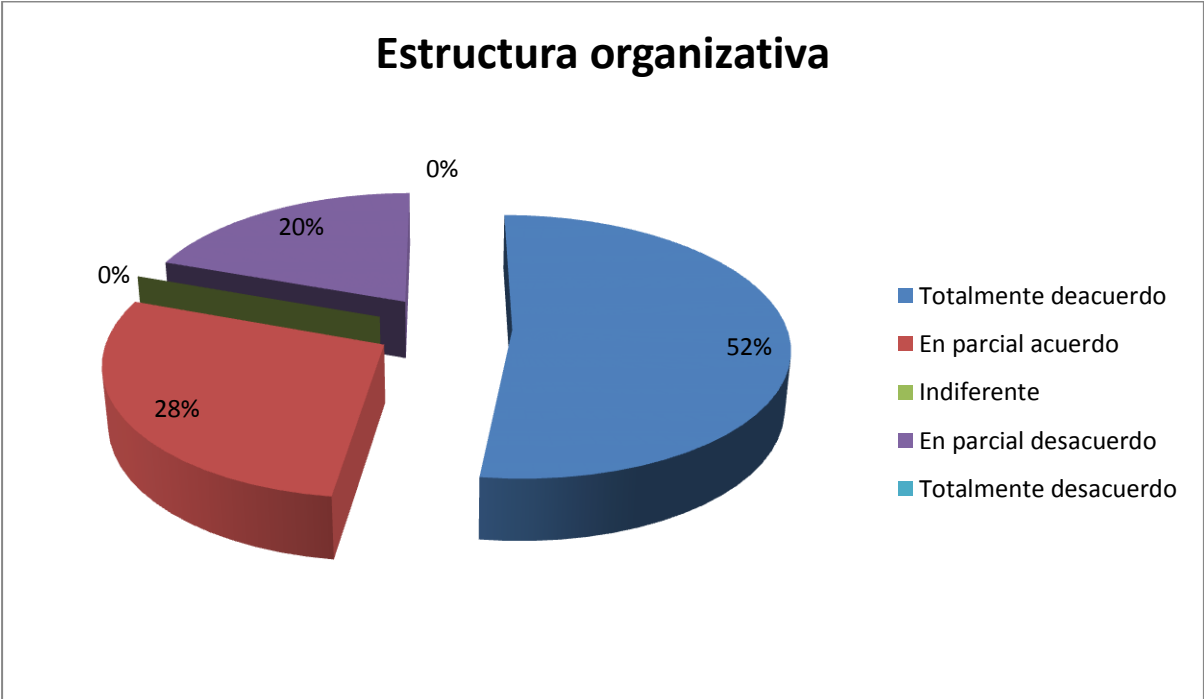
E1 ¿En la empresa existe un diseño de estructura organizativa que máxima la eficiencia administrativa?

TABLA No.- 7 Estructura organizativa

Estructura organizativa			
	DETALLE	F	%
E1	Totalmente de acuerdo	72	52%
	En parcial acuerdo	39	28%
	Indiferente	0	0%
	En parcial desacuerdo	27	20%
	Totalmente desacuerdo	0	0%
	TOTAL	138	100%

Elaborado por: Narcisa Colorado
Fuente: Empresas Familiares

GRÁFICO No.- 7 Estructura organizativa



Elaborado por: Narcisa Colorado
Fuente: Empresas Familiares

La mayor parte de las empresas encuestadas están totalmente de acuerdo que en la empresa existe un diseño de estructura organizativa que máxima la eficiencia administrativa, mientras que el 20% está en parcial desacuerdo.

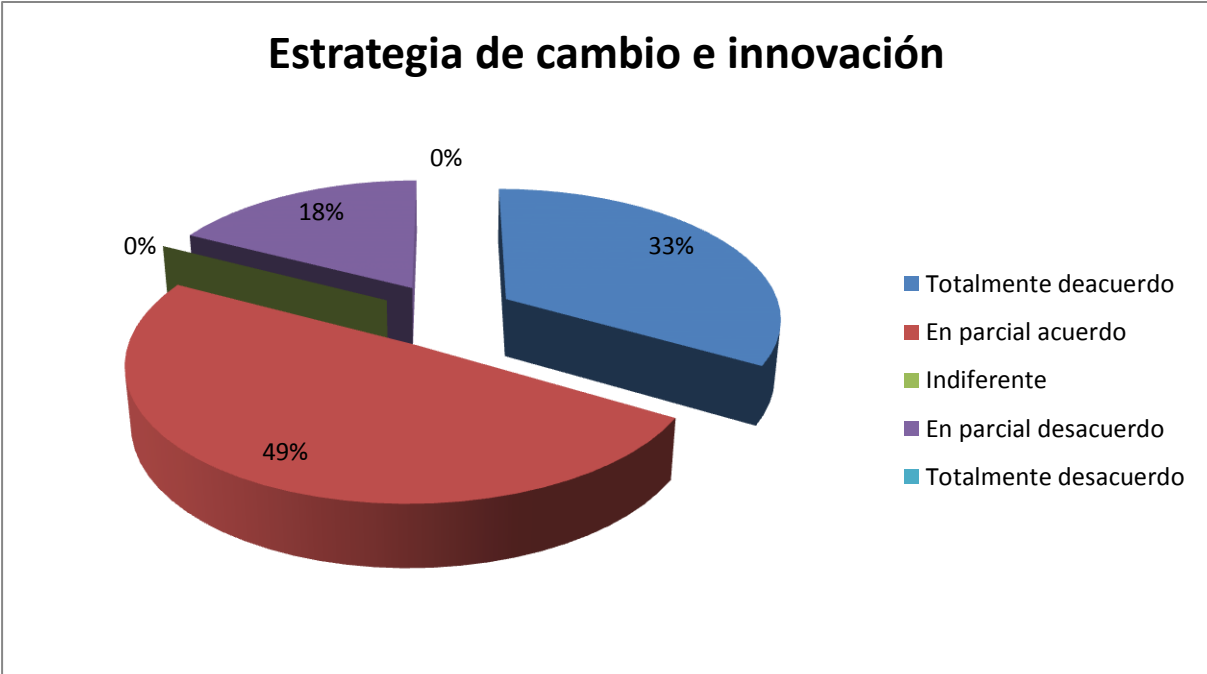
E2 ¿En la empresa se establecen estrategias de cambio e innovación de procesos internos y externos?

TABLA No.- 8 Estrategia de cambio e innovación

Estrategia de cambio e innovación			
E2	DETALLE	F	%
	Totalmente de acuerdo	46	33%
	En parcial acuerdo	68	49%
	Indiferente	0	0%
	En parcial desacuerdo	24	17%
	Totalmente desacuerdo	0	0%
	TOTAL	138	100%

Elaborado por: Narcisa Colorado
Fuente: Empresas Familiares

GRÁFICO No.- 8 Estrategia de cambio e innovación



Elaborado por: Narcisa Colorado
Fuente: Empresas Familiares

Mediante esta interrogante se determinó que el 42% de las empresas encuestadas están en parcial acuerdo que en la empresa se establecen estrategias de cambio e innovación de procesos internos y externos, mientras que el 18% están en parcial desacuerdo.

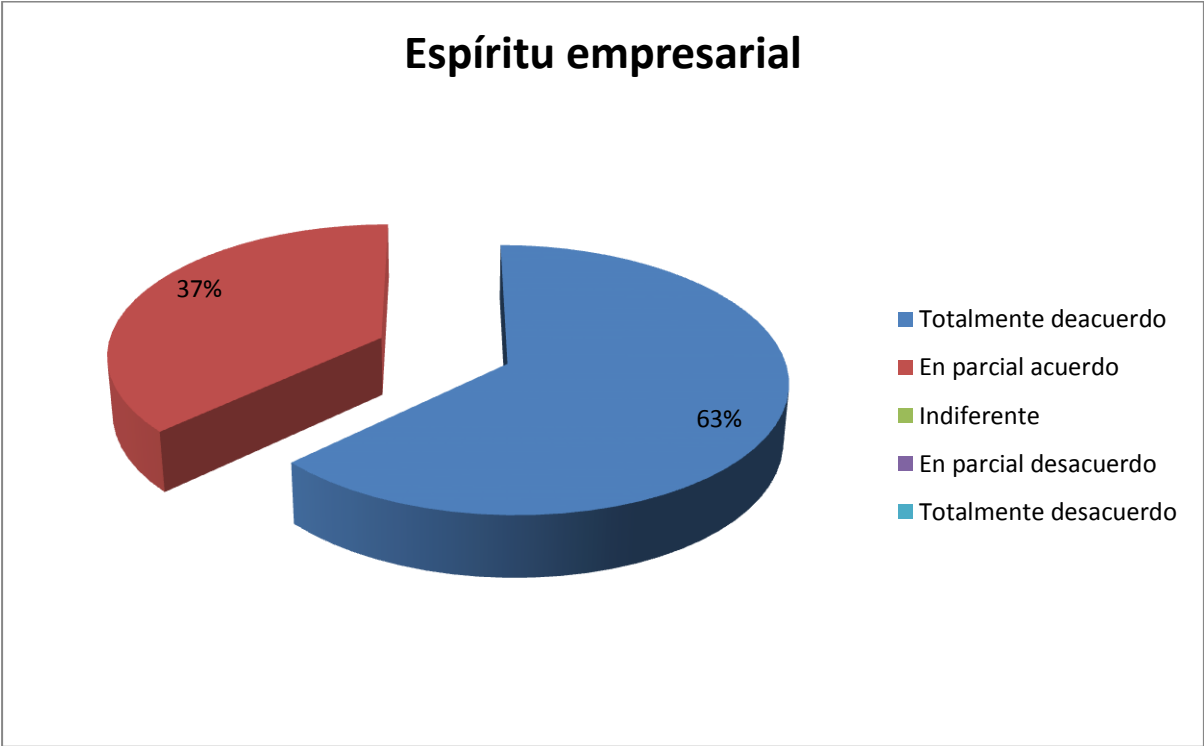
E3 ¿Se implementan acciones estratégicas adecuadas para fortalecer el espíritu empresarial?

TABLA No.- 9 Espíritu empresarial

Espíritu empresarial			
E3	DETALLE	F	%
	Totalmente de acuerdo	82	59%
	En parcial acuerdo	48	35%
	Indiferente	0	0%
	En parcial desacuerdo	0	0%
	Totalmente desacuerdo	0	0%
	TOTAL	130	94%

Elaborado por: Narcisa Colorado
Fuente: Empresas Familiares

GRÁFICO No.- 9 Espíritu empresarial



Elaborado por: Narcisa Colorado
Fuente: Empresas Familiares

Mediante esta interrogante se determinó que el 59% de las empresas encuestadas están totalmente de acuerdo que Se implementan acciones adecuadas para fortalecer el espíritu empresarial, mientras que el 35% está en parcial acuerdo.

G1 ¿En la empresa se implementan acciones para mejorar el clima organizacional?

TABLA No.- 10 Clima organizacional

Clima organizacional			
G1	DETALLE	F	%
	Totalmente de acuerdo	96	70%
	En parcial acuerdo	42	30%
	Indiferente	0	0%
	En parcial desacuerdo	0	0%
	Totalmente desacuerdo	0	0%
	TOTAL	138	100%

Elaborado por: Narcisa Colorado
Fuente: Empresas Familiares

GRÁFICO No.- 10 Clima organizacional



Elaborado por: Narcisa Colorado
Fuente: Empresas Familiares

Mediante esta interrogante se determinó que el 70% de las empresas encuestadas están totalmente de acuerdo que en la empresa se implementan acciones para mejorar el clima organizacional, mientras que el 30% está en parcial acuerdo.

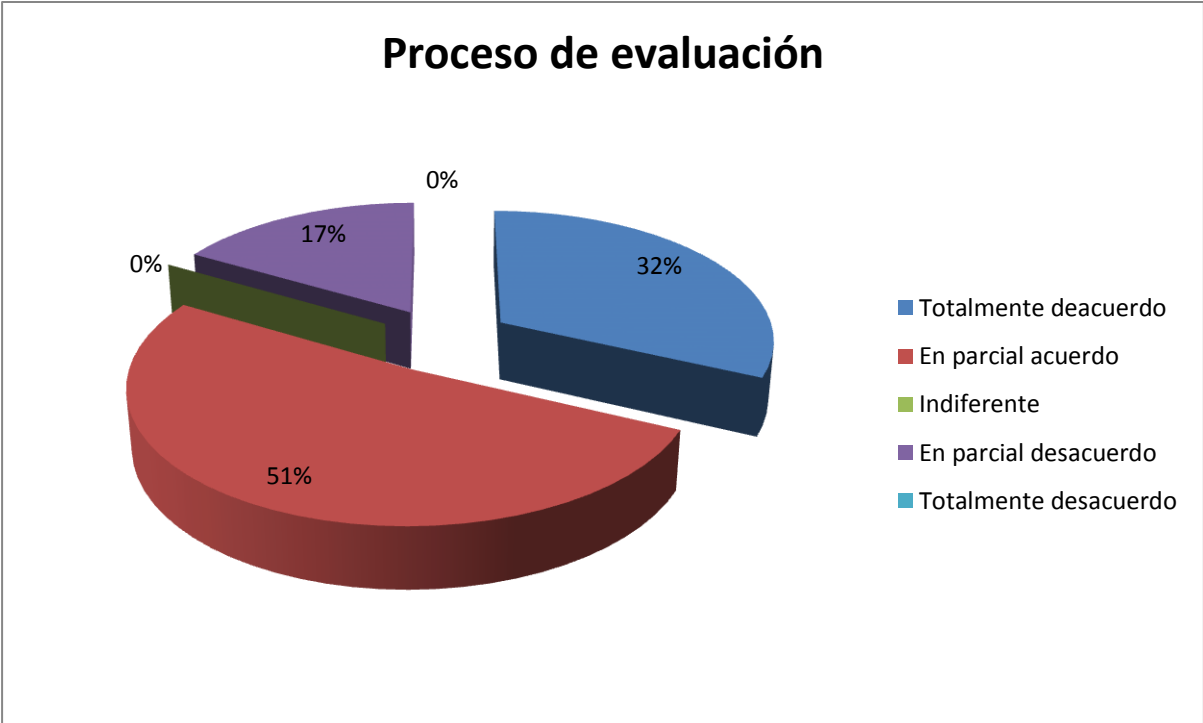
G2 ¿En la empresa existe un proceso de evaluación de gestión administrativa que fortalezca el desempeño organizacional?

TABLA No.- 11 Proceso de evaluación de gestión administrativa

Proceso de evaluación de gestión administrativa			
G2	DETALLE	F	%
	Totalmente de acuerdo	44	32%
	En parcial acuerdo	71	51%
	Indiferente	0	0%
	En parcial desacuerdo	23	17%
	Totalmente desacuerdo	0	0%
	TOTAL	138	100%

Elaborado por: Narcisa Colorado
Fuente: Empresas Familiares

GRÁFICO No.- 11 Proceso de evaluación de gestión administrativa



Elaborado por: Narcisa Colorado
Fuente: Empresas Familiares

El 51% de las empresas encuestadas están en parcial acuerdo que en la empresa existe un proceso de evaluación de gestión administrativa que fortalezca el desempeño organizacional, mientras que el 17% está en parcial desacuerdo.

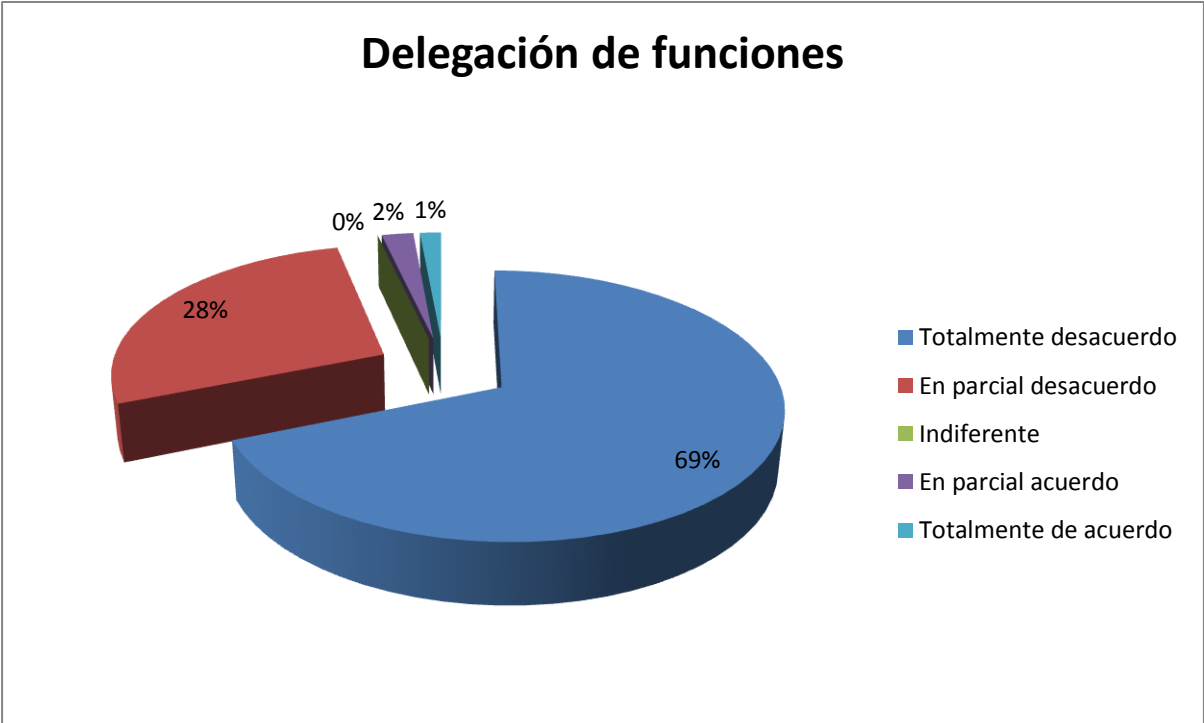
G3 ¿En la empresa se establecen adecuadamente la unidad de dirección y delegación de funciones?

TABLA No.- 12 Delegación de funciones

Delegación de funciones			
G3	DETALLE	F	%
	Totalmente de acuerdo	95	69%
	En parcial acuerdo	38	28%
	Indiferente	0	0%
	En parcial desacuerdo	3	2%
	Totalmente desacuerdo	2	1%
	TOTAL	138	100%

Elaborado por: Narcisa Colorado
Fuente: Empresas Familiares

GRÁFICO No.- 12 Delegación de funciones



Elaborado por: Narcisa Colorado
Fuente: Empresas Familiares

El 69% de las empresas encuestadas están totalmente de acuerdo que en la empresa se establecen adecuadamente la unidad de dirección y delegación de funciones, mientras que el 1% está totalmente desacuerdo.

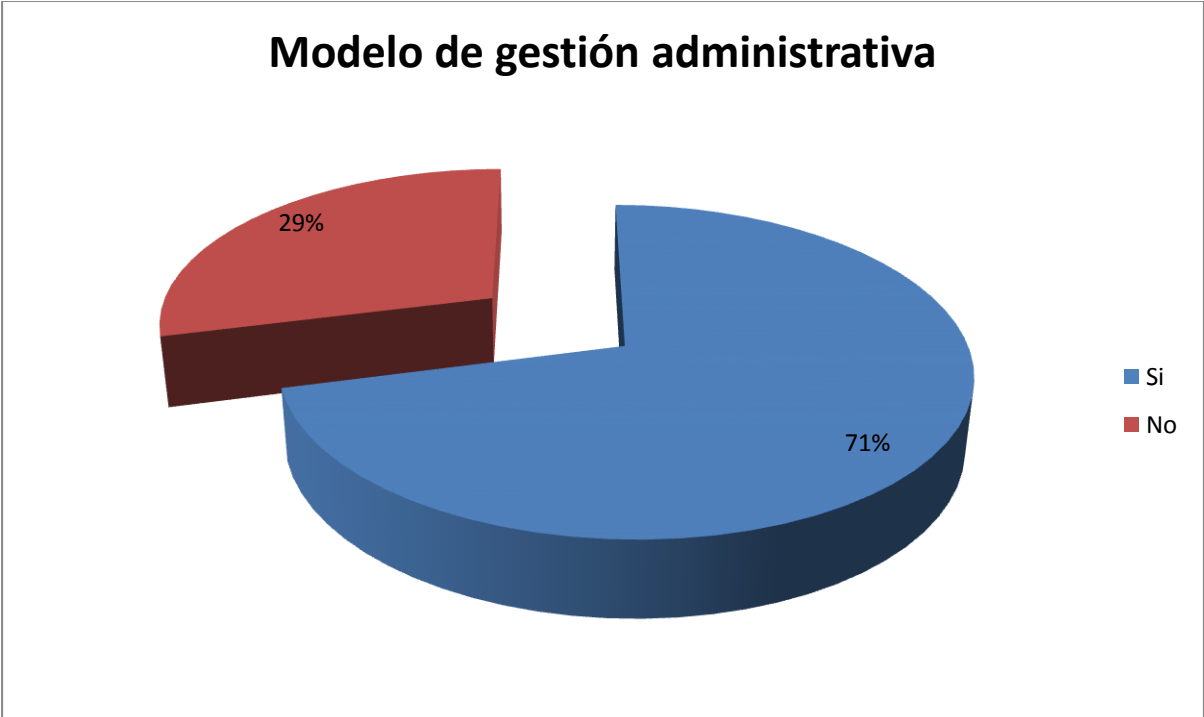
M1 ¿Considera importante establecer un modelo de gestión administrativa para alcanzar el éxito del proceso de sucesión?

TABLA No.- 13 Modelo de gestión administrativa

Modelo de gestión administrativa			
M1	DETALLE	F	%
	Si	98	71%
	No	40	29%
	TOTAL	138	100%

Elaborado por: Narcisa Colorado
Fuente: Empresas Familiares

GRÁFICO No.- 13 Modelo de gestión administrativa



Elaborado por: Narcisa Colorado
Fuente: Empresas Familiares

Mediante esta interrogante se determinó que el 71% de las empresas encuestadas consideran importante establecer un modelo de gestión administrativa para alcanzar el éxito del proceso de sucesión , mientras que el 29% consideran poco importante.

ENTREVISTA AL ING. CARLOS MOROCHO

Gerente Propietario de la Empresa Carlos Morocho Duque. Cm Construcciones

En la entrevista que se realizó indico que el proceso de sucesión en la empresa en la que actualmente labora, es un proceso en conjunto que toman los directivos en las actividades inicialmente planificadas con el fin de que el sucesor asuma de una manera responsable el cargo y que tenga una adaptación eficaz, sin embargo el Jefe indico que todas las personas en la empresa son importantes; es decir, que un plan de sucesión a largo plazo debe tener el apoyo de los principales líderes departamentales y su tiempo de aplicación es de largo plazo ya que la transmisión de conocimiento es directa del jefe al segundo abordo.

Como Gerente propietario, un sucesor es cuando la empresa cuenta con direcciones y jefaturas con alta rotación o cuando estos tienen avanzada edad.

De esta manera nos explica que por la alta rotación que hay en los departamentos de alto mando, ya que no existe una buena estabilidad laboral por lo cual se haría la elección de algún sucesor que este altamente capacitado o que sepa del cargo y de las funciones que realizará. Es conveniente informar a los empleados sobre el proceso de sucesión ya que el mismo debe ser transparente y que debe contar con el apoyo y conocimiento de todos.

Para la implementación y desarrollo de un plan de sucesión se necesita un modelo de gestión administrativa, el mismo que se realizara mediante un proceso de evaluación del desempeño luego de la identificación de las habilidades, destrezas y conocimiento que tiene el sucesor, más la asignación de responsabilidad y la preparación del programa de capacitación.

2.4 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

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

2.4.1 Comprobación de hipótesis general.

Ho: El desarrollo de un modelo de gestión administrativa, no fortalecerá el proceso de sucesión en las empresas familiares del cantón La Libertad.

H1: El desarrollo de un modelo de gestión administrativa, sí fortalecerá el proceso de sucesión en las empresas familiares del cantón La Libertad.

MATRIZ No.- 5 Frecuencia observada y esperada hipótesis general

		P3 ¿En la empresa se gestionan acciones estratégicas para fortalecer el proceso de sucesión?					Total	
		Totalmente de acuerdo	En parcial acuerdo	Indiferente	En parcial desacuerdo	Totalmente en desacuerdo		
M1 ¿Considera importante establecer un modelo de gestión administrativa para alcanzar el éxito del proceso de sucesión?	Sí	Recuento	37	23	10	28	0	98
	No	Recuento	27	4	2	7	0	40
		Recuento esperado	46	19	9	25	0	99
		Recuento esperado	19	7	3	10	0	39
Total		Recuento	64	27	12	35	0	138
		Recuento esperado	65	26	12	35	0	138

Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: autor

MATRIZ No.- 6 Prueba de chi-cuadrado hipótesis general

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	1,515 ^a	3	,679
Razón de verosimilitud	1,128	3	,770
Asociación lineal por lineal	,000	1	,984
N de casos válidos	138		

- a. 4 casillas (50,0%) han esperado un recuento menor que 5.
El recuento mínimo esperado es ,35.
- b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: autor

DECISIÓN:

Debido que el estadístico asociado a Chi cuadrado da 0,679, es decir, mayor a 0,05 se acepta la hipótesis alterna, es decir, que el desarrollo de un modelo de gestión administrativa, sí fortalecerá el proceso de sucesión en las empresas familiares del cantón La Libertad.

2.4.2 Verificación de hipótesis particulares.

Hipótesis particular 1.

Ho: El desarrollo de un modelo de gestión administrativa, no resolverá los problemas internos y externos que afectan a la gestión administrativa en el proceso de sucesión de las empresas familiares del cantón La Libertad.

H1: El desarrollo de un modelo de gestión administrativa, sí resolverá los problemas internos y externos que afectan a la gestión administrativa en el proceso de sucesión de las empresas familiares del cantón La Libertad.

MATRIZ No.- 7 Frecuencia observada y esperada hipótesis particular 1

			F2 ¿Existe un protocolo adecuado para la solución de conflictos familiares que se originan en la empresa?					Total
			Totalmente de acuerdo	En parcial acuerdo	Indiferente	En parcial desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
M1 ¿Considera importante establecer un modelo de gestión administrativa para alcanzar el éxito del proceso de sucesión?	Sí	Recuento	29	38	10	21	0	98
		Recuento esperado	37	32	10	19	0	98
	No	Recuento	23	7	4	6	0	40
		Recuento esperado	15	13	4	8	0	40
Total		Recuento	52	35	14	27	0	138
		Recuento esperado	52	35	14	27	0	138

Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: autor

MATRIZ No.- 8 Prueba de chi-cuadrado hipótesis alterna 1

	Valor	Gl	Sig. asintótica (2 caras)	Significación exacta (2 caras)	Significación exacta (1 cara)
Chi-cuadrado de Pearson	,115 ^a	1	,734		
Corrección de continuidad ^b	,000	1	1,000		
Razón de verosimilitud	,124	1	,724		
Prueba exacta de Fisher				1,000	,596
Asociación lineal por lineal	,114	1	,735		
N de casos válidos	138				

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

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: autor

DECISIÓN:

Debido que el estadístico asociado a Chi cuadrado da 0,734; es decir, mayor a 0,05 se acepta la hipótesis alterna, es decir, que el desarrollo de un modelo de gestión administrativa, sí resolverá los problemas internos y externos en el proceso de sucesión de las empresas familiares del cantón La Libertad.

Hipótesis particular 2.

Ho: El desarrollo de un modelo de gestión administrativa, no fortalecerá el proceso de sucesión de las empresas familiares del cantón la libertad, con el fin de alcanzar la permanencia y estabilidad empresarial en el proceso de sucesión de las empresas familiares

H1: El desarrollo de un modelo de gestión administrativa, sí fortalecerá el proceso de sucesión de las empresas familiares del cantón la libertad, con el fin de alcanzar la permanencia y estabilidad empresarial en el proceso de sucesión de las empresas familiares

MATRIZ No.- 9 Frecuencia observada y esperada hipótesis particular 2

			P2 ¿En la empresa existe un protocolo de selección del sucesor basado en competencias fundamentales con el fin de fortalecer la permanencia y estabilidad empresarial?					Total
			Totalmente de acuerdo	En parcial acuerdo	Indiferente	En parcial desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
M1 ¿Considera importante establecer un modelo de gestión administrativa para alcanzar el éxito del proceso de sucesión?	Sí	Recuento	8	28	0	62	0	98
		Recuento esperado	13	34	0	51	0	98
	No	Recuento	10	20	0	10	0	40
		Recuento esperado	5	14	0	21	0	40
Total		Recuento	18	48	0	10	0	138
		Recuento esperado	18	48	0	21	0	138

Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: autor

MATRIZ No.- 10 Prueba de chi-cuadrado hipótesis alterna 2

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	4,519 ^a	3	,211
Razón de verosimilitud	7,183	3	,066
Asociación lineal por lineal	,911	1	,340
N de casos válidos	138		

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

Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: autor

DECISIÓN:

Debido que el estadístico asociado a Chi cuadrado da 0,211; es decir, mayor a 0,05 se acepta la hipótesis alterna, es decir, que el desarrollo de un modelo de gestión administrativa, sí fortalecerá el proceso de sucesión de las empresas familiares del cantón la libertad, con el fin de alcanzar la permanencia y estabilidad empresarial en el proceso de sucesión de las empresas familiares

Hipótesis particular 3.

Ho: El desarrollo de un modelo de gestión administrativa, no fortalecerá la delegación de funciones de las empresas familiares del cantón La Libertad.

H1: El desarrollo de un modelo de gestión administrativa, sí fortalecerá la delegación de funciones de las empresas familiares del cantón La Libertad.

MATRIZ No.- 11 Frecuencia observada y esperada hipótesis particular 3

			G3 ¿En la empresa se establecen adecuadamente la unidad de dirección y delegación de funciones?					Total
			Totalmente de acuerdo	En parcial acuerdo	Indiferente	En parcial desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
M1 ¿Considera importante establecer un modelo de gestión administrativa para alcanzar el éxito del proceso de sucesión?	Sí	Recuento	58	35	0	3	2	98
	No	Recuento esperado	67	27	0	2	2	98
	No	Recuento	37	3	0	0	0	40
		Recuento esperado	28	11	0	1	0	40
Total		Recuento	93	38	0	3	2	138
		Recuento esperado	93	38	0	3	2	138

Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: autor

MATRIZ No.- 12 Prueba de chi-cuadrado hipótesis alterna 3

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	2,144 ^a	3	,543
Razón de verosimilitud	3,697	3	,296
Asociación lineal por lineal	,036	1	,850
N de casos válidos	138		

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

Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: autor

Decisión: Debido que el estadístico asociado a Chi cuadrado da 0,543; es decir, mayor a 0,05 se acepta la hipótesis alterna, por lo tanto, el desarrollo de un modelo de gestión administrativa, sí fortalecerá la delegación de funciones de las empresas familiares del cantón La Libertad.

CAPÍTULO III

PROPUESTA

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL PROCESO DE SUCESIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES COMERCIALES DEL CANTÓN LA LIBERTAD.

3.1 PRESENTACIÓN.

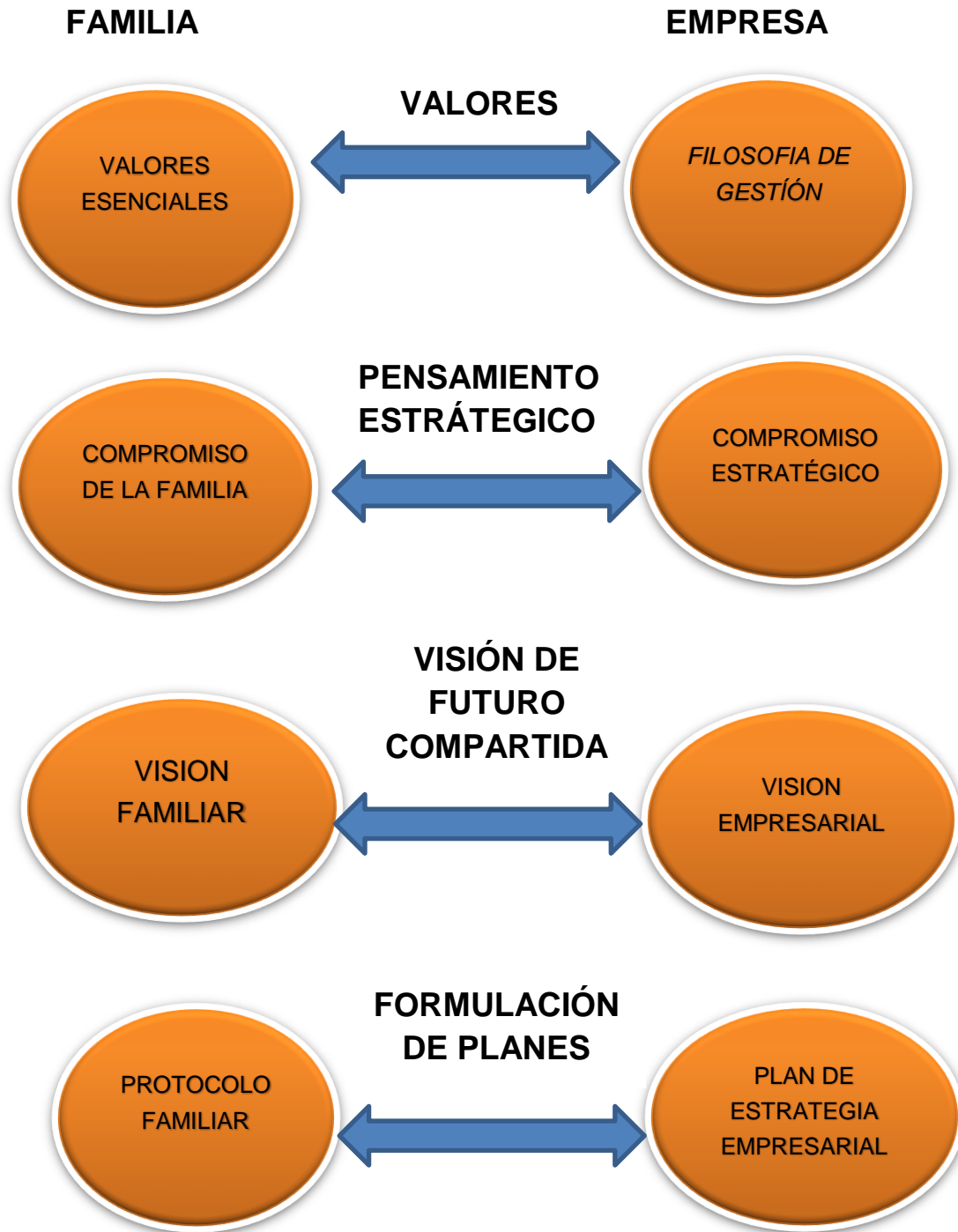
Las decisiones que se toman en las empresas familiares muchas veces demoran y desencadenan problemas emocionales en el entorno familiar lo que se mantiene. En este sentido los líderes de la empresa dan largas a los asuntos en el proceso de sucesión y se ocupan más de las tareas administrativas, esta es una de las maneras evidentes para evadir el tema y postergar las decisiones.

De esto se deduce la necesidad de diseñar un modelo de gestión administrativa que fortalezca el proceso de sucesión con el fin de alcanzar la permanencia y estabilidad empresarial que permita pronosticar objetivamente el futuro, tanto de la empresa como de la familia, lo cual proporcionará algunas ventajas relacionadas con: el mejoramiento de la actuación empresarial, la atención a las expectativas familiares y el mantenimiento de la confianza entre los individuos, tanto de la empresa como de la familia.

El proceso de sucesión exige viabilidad y vitalidad por parte del fundador y los empleados, requiere explorar las habilidades y experiencia de los potenciales sucesores, el compromiso que muestran características múltiples. Una transición exitosa surge de un buen trabajo asociado entre fundadores y sucesores.

Este trabajo permitirá que la sucesión exija una adecuada evaluación de la empresa, de los bienes tangibles e intangibles. Considerando el modelo de los tres círculos a continuación se detalla los objetivos y actividades del modelo de gestión administrativa

MATRIZ No.- 13 Modelo de gestión administrativo



Elaborado por: Autor

Para lograr el éxito de una empresa familiar, la familia es un factor clave; si bien, la empresa familiar basa sus fortalezas en la familia misma, estas fortalezas pueden desgastarse fácilmente por conflictos entre sus integrantes. La unión y el compromiso de cada uno de los miembros de la familia hacia el éxito de la empresa son indispensables para que crezca sana y fuertemente, y trascienda a las siguientes generaciones; un modelo adecuado de planeación estratégica de la empresa familiar podría garantizar dicho éxito. Elegir una estrategia definitiva en la empresa familiar es un arte, porque debe ser creativa, innovadora, que se adapte al tiempo presente, e incorpore los requerimientos del sistema familiar y empresarial.

En las empresas familiares (EF), al definir el modelo de gestión administrativo, se consideran dos aspectos: la empresa y la familia, y el enfoque se centra en la permanencia del negocio, en la visión de lo que se quiere de este, en el mantenimiento de la unión familiar y la participación de la familia en las actividades de la empresa. No obstante, el reto es una alta interdependencia entre ambos sistemas, así como el rol de los valores y la comunicación.

3.2 BENEFICIOS DEL MODELO PLANTEADO.

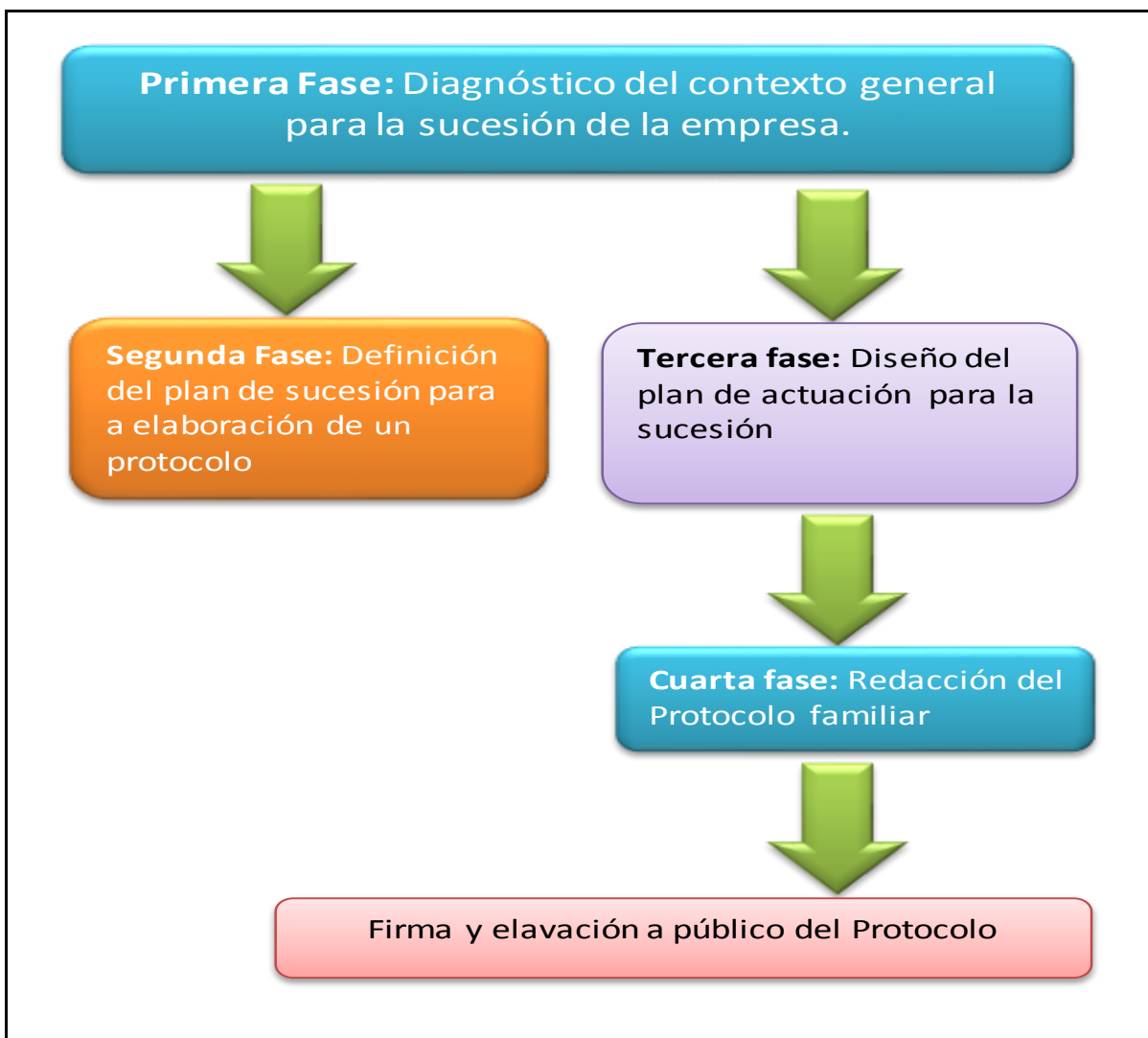
- Fomentar en los propietarios y familiares de la empresa familiar en la profesionalización de los procesos de gestión administrativa, gobierno y sucesión, desde sus distintos roles.
- Permite delinear estrategias para superar los retos y consolidar el futuro de la familia y de la empresa.
- Conocerán los aspectos técnicos y legales para garantizar la continuidad de la empresa mediante una sucesión eficiente y afectiva.
- Los participantes identificarán los diferentes escenarios de continuidad y contarán con elementos que los apoyen en el proceso de toma de decisiones en relación con la sucesión de su empresa.

- Fortalece la capacidad de direccionamiento de las empresas familiares mediante la comprensión de fenómenos asociados a esta.

3.3 FASES DEL MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Cada empresa familiar es un mundo diferente al momento de tomar decisiones, la metodología para implementación del modelo se adapta a estas circunstancias al utilizar sesiones de consultoría individualizada. A continuación se presenta la alternativa aplicar en el modelo:

MATRIZ No.- 14 Fases de Gestión Empresarial compartida



Elaborado por: Autor

PRIMERA FASE:

En esta fase se realiza un diagnóstico situacional de la empresa familiar analizando las ventajas, desventajas que tiene en el mercado y si es necesario seguir adelante con la empresa o es mejor.

SEGUNDA FASE: En esta fase se realiza un plan de actuación, basado en las circunstancias de la empresa y en las inquietudes de la familia, que sirva como guía para la elaboración del protocolo familiar.

TERCER FASE: Se realiza la ejecución del modelo de sucesión y asesoramiento en la protección y consolidación del patrimonio familiar, minimizando el costo fiscal de la sucesión y permitiendo una transmisión ordenada a las futuras generaciones.

CUARTA FASE: En esta fase se realiza la redacción del protocolo familiar que involucren los siguientes temas:

- Compromiso familiar
- Sucesión gerencial
- Control accionario
- Gobernabilidad
- Carrera dentro del negocio familiar
- Compensación y evaluación de familiares en el negocio
- Estructura familiar
- Responsabilidad y código de conducta
- Negocios de la familia fuera del negocio familiar

En esta etapa se recibirá asesoramiento en los ámbitos legal, tributario y psicológico.

Asesoramiento legal:

El propietario de la empresa familiar conocerá los tipos de planificación del proceso de sucesión:

- Planificación testamentaria del proceso de sucesión.
- Planificación “intervalos” del proceso de sucesión
- Planificación societaria del proceso de sucesión.
- Planificación fiscal en las operaciones de transmisión, adquisición, fusión y reorganización de activos, negocios y sociedades.
- Planificación fiscal patrimonial de las empresas familiares.
-

Asesoramiento Psicológico

- Charlas de motivación, liderazgo, autoestima
- Terapias conductuales

Para la asignación de costo y tiempo en la elaboración del presupuesto se ha consultado a los diferentes expertos

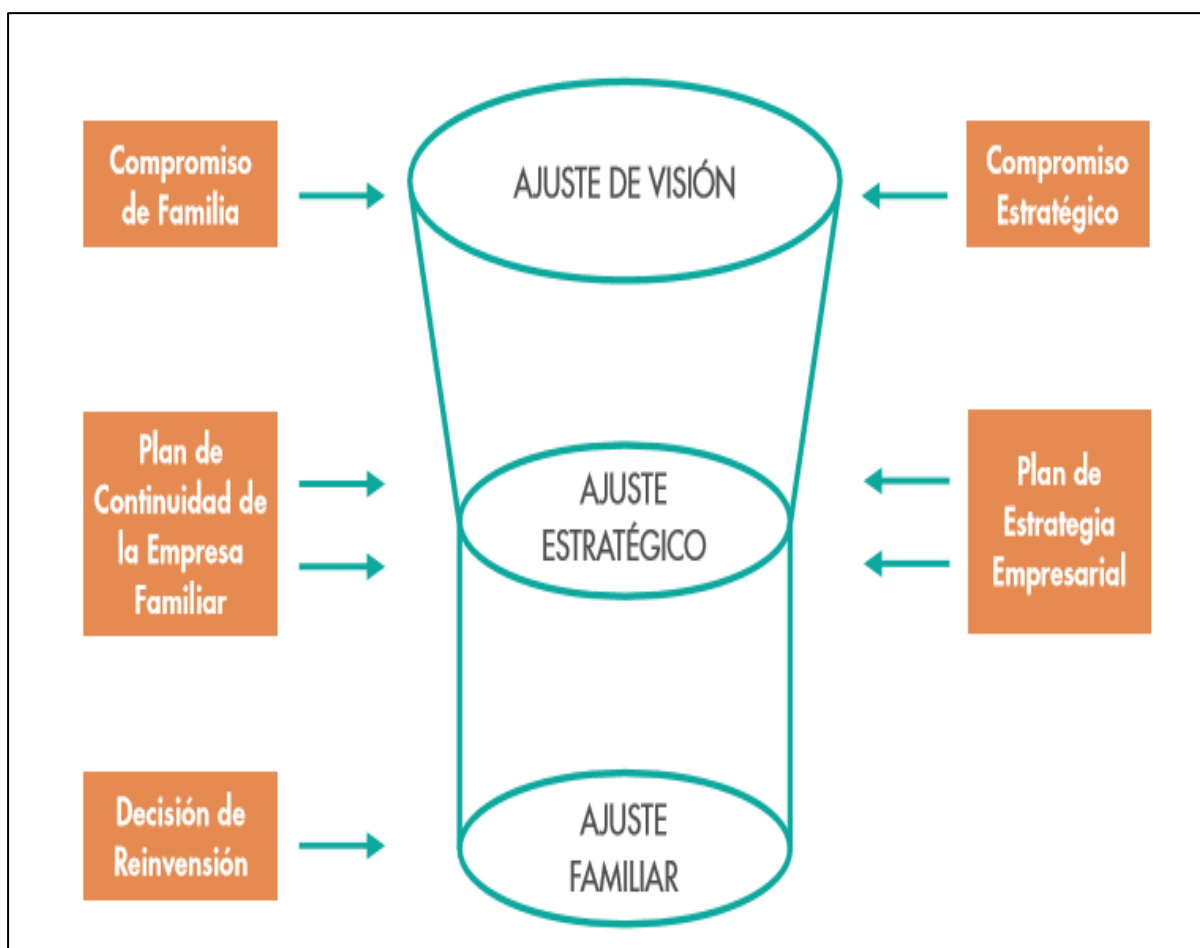
- ✚ Asesoramiento Psicológico Lic. Sara Yagual
- ✚ Aseoramiento Tirbutario Ing. Germán Arriaga
- ✚ Aseramiento Legal: Dr. Ana Tapia

De acuerdo a la experiencia de los profesionales se nos ha sugerido los costos y tiempo que a continuación se presentan.

La motivación y las expectativas del propietario, así como los objetivos de la familia, influirán en la gestión administrativa de la empresa e irán cambiando en las distintas etapas; cada acción estrategia necesita sus propios recursos y capacidades, y al llegar una nueva generación familiar puede ayudar a lograrlos, favoreciendo la expansión de la empresa. Conforme aumenta el tamaño de la empresa y transcurre el paso de las diferentes generaciones, la empresa familiar no sólo debe preocuparse por sobrevivir o crecer, debe revitalizarse, reinventarse, innovar, facilitar emprendimientos, mejorar sus sistemas y reestructurar la propiedad.

3.4 ACCIONES ESTRATÉGICAS EMPRESARIALES

Las acciones a tomar se muestran en la figura 8, es un proceso escalonado y muy complejo que necesita de una secuencia lógica de actividades que consta de tres filtros que permitirán el alineamiento de la estrategia con las metas generales de la familia y la empresa. Los filtros son: el ajuste de visión compartida, que evita desequilibrios de intereses y metas, el ajuste estratégico basado en factores del entorno, potenciales y mejores estrategias y el ajuste familiar, el cual garantiza que la estrategia final sea adecuada a la familia. Los componentes a considerar en el planeamiento estratégico (PE) de una empresa familiar al menos incluyen la evaluación del potencial estratégico de la empresa, considera las posibles estrategias empresariales y la aprobación de las decisiones estratégicas de reinversión.



Elaborado por: Autor

3.4.1 Pasos para cumplir con las acciones estratégicas

Paso 1: La ejecución de este paso permite realizar un diagnóstico e identificar las necesidades futuras de la empresa.

Paso 2: Planteo Situacional.

Las actividades para el desarrollo de la fase se realizan a través de la ejecución del paso 3 y permite realizar.

- Un examen de las circunstancias relativas a la estructura jerárquica de gestión en la empresa.
- Determinación de la estructura y contenido más adecuado para el Protocolo.
- Establecimiento de calendario de reuniones de familia.
- Fijación de puntos de discusión y debate
- Determinación, en su curso, de los distintos de trabajo a crear.

Paso 4: Establecer un programa para la transición

Paso 5: Se realiza la recopilación de información sobre los posibles candidatos y se realiza un análisis debilidades y fuerzas de cada candidato.

Paso 6: Preparación de la salida del sucesor

Paso 7: Transferencia de la propiedad

Paso 8: Elaboración del Protocolo Familiar

Paso 9: Levantamiento del Protocolo Familiar

Cumpliendo con los pasos se debe analizar estratégicamente y no se debe basar en la suposición de que la actual dirección de la empresa seguirá tomando todas las decisiones.

Paso 1:

Análisis estratégicos: Se debe estudiar la situación estratégica de la compañía y de su prospectiva durante los próximos 10 años. La posición de la firma en el mercado y sus planes de producción, ventas y servicios, como también su logística de apoyo.

Análisis del carácter: Un análisis del carácter de la compañía debe definir lo que ella es, no lo que hace. Poseer un profundo conocimiento del funcionamiento interior de la compañía y como se la percibe desde el exterior, se constituye en un punto fuerte de relevancia. Es necesario realizar una evaluación reflexiva de las características negativas de la compañía y de sus riesgos del momento y los potenciales.

- Dificultades crónicas en el flujo de fondos
- Problemas por las fluctuaciones estacionales de las ventas.
- Proximidad de reglamentaciones gubernamentales que incrementan los costos de producción y del personal.

El Análisis de la familia: Es otro pilar básico previo a la planificación de la sucesión. Se debe evaluar los comportamientos de los distintos miembros, las aptitudes y de capacidades de los posibles sucesores y la experiencia de los mismos, en combinación con las necesidades y características de la empresa familiar. El momento más adecuado para planificar la sucesión es cuando se hace evidente que la empresa tiene bases sólidas y buenas perspectivas a largo plazo y se considera conveniente mantenerla en la familia.

Paso 2: Planteo situacional:

Una vez concluido el paso 1 de diagnóstico, seguidos el planteo situacional que es un proceso de análisis de resultados obtenidos en el diagnóstico de la empresa, es importante analizar las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades para poder proyectarlos al futuro y elegir la mejor alternativa que beneficie a la organización.

Conservar la posesión de la familia y contrata a un director externo: se conserva la propiedad y se delega la dirección a un externo.

Vender la empresa: es una alternativa, donde el empresario obtiene liquidez para la venta de parte de sus activos y continúa con la operación de un negocio de menor tamaño.

Otras opciones: se puede contratar un director interino y ceder la dirección, donar la compañía, transforma la firma en una fundación.

Una vez realizado el análisis situacional de la empresa, se evidencian con bases sólidas, buenas perspectivas a largo plazo y conviene mantenerla en la familia. Este enfoque es determinante para la planificación de las siguientes etapas que permiten la supervivencia de la empresa.

Paso 3: Establecimiento de los parámetros para la elaboración del Protocolo Familiar.

- Los miembros de la familia y la empresa deben elegir a una persona guía, que cuenta con la confianza y aprobación de los miembros de la familia.
- Después de elegir la persona guía, se deben desarrollar entrevistas individuales entre el guía y cada miembro de la familia y de la empresa, con el fin de obtener una visión más objetiva de la situación de la empresa.
- Cada uno de ellos deben reunirse con el guía y comentar sus percepciones sobre la situación de la empresa.
- Las entrevistas le permiten a la persona guía escuchar las opciones de los entrevistados acerca del manejo de las empresas, los problemas que encuentra y sus posibles soluciones, así como el papel que cada uno de ellos desempeña dentro de ésta. La persona guía debe recopilar información necesaria para identificar los problemas presentes en los ámbitos de la propiedad del trabajo y de la familia.

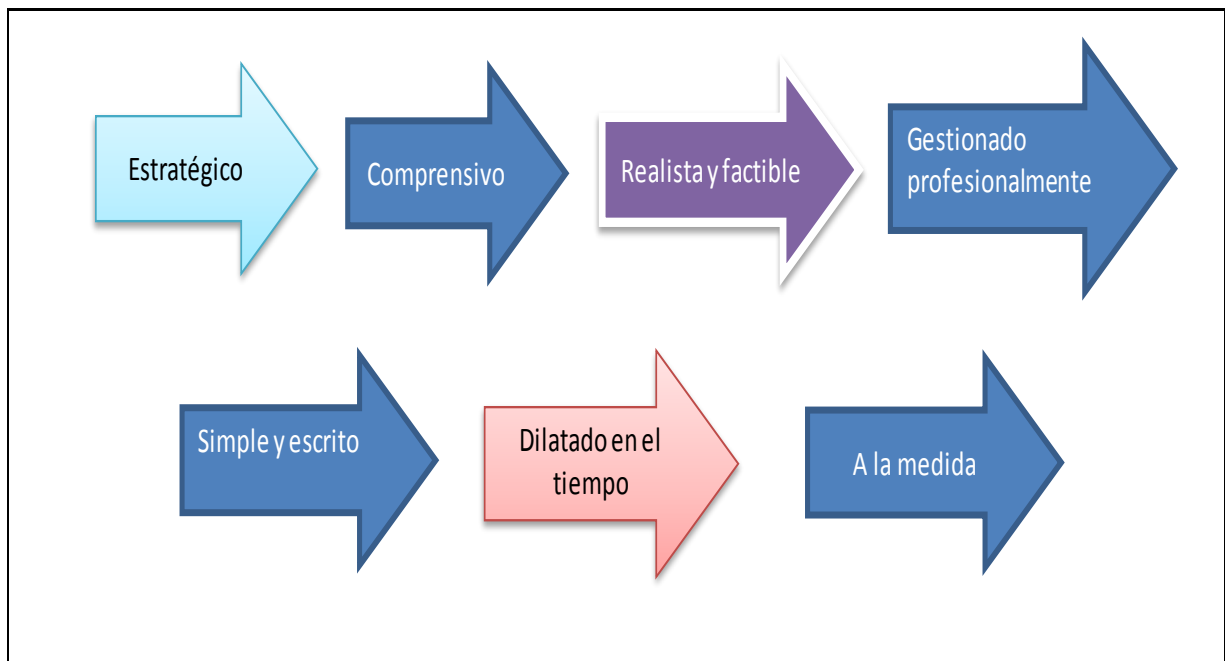
Paso 4: Planificación de la Sucesión:

El factor para asegurar la continuidad de una empresa familiar se puede decir que es la planificación oportuna. Prácticamente no existe medida alguna que pueda llevar a

buen final una sucesión, si antes no se ha pensado en una adecuada planificación. La planificación deberá tender a:

Otro requisito importante a tener en cuenta es la confección de un buen cronograma en la elaboración de un plan de sucesión. Hacer una planificación para que los hechos se sucedan fuera de su secuencia lógica puede llevar a confusión, pérdida de tiempo y hasta el fracaso de la sucesión misma.

ILUSTRACIÓN No.- 21 Características de la Planificación de la Sucesión



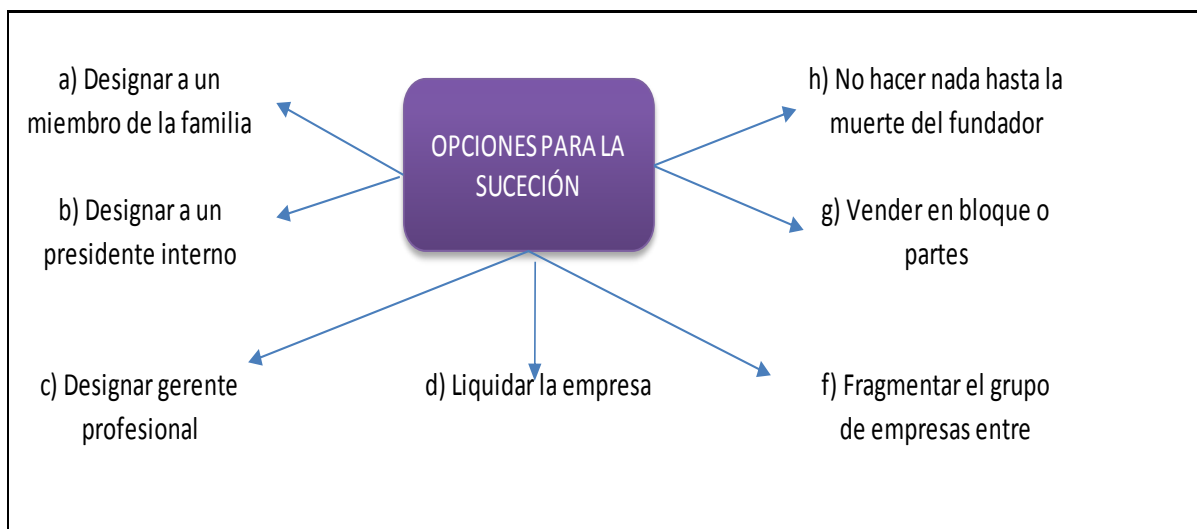
Elaborado por: Autor

La planificación puede ser elaborada por el dueño de la empresa, pero depende del tamaño de la compañía; de lo contrario puede conseguir ayuda interna o externa, es importante destacar que la participación útil y nuevos puntos de vista para la planificación de la sucesión. Además, esta participación tiene la ventaja de comprometer al personal con el proceso de planificación y hasta con las decisiones últimas, aun cuando no estén de acuerdo con ellas. Para asegurar el buen fin de todo este proceso debe fijarse como objetivo primordial la búsqueda del consenso en torno a las oportunidades que la empresa familiar sigue ofreciendo a sus miembros, por un lado, y a la reorientación del marco de las relaciones jurídicas y orgánicas que entraña la propia sucesión, por otro lado.

Paso 5: Elección del sucesor

Es una pieza fundamental para la continuidad de la empresa, la designación de la persona sobre cuyos hombros recaerán las más altas responsabilidades de la empresa familiar. La sucesión es un difícil ejercicio en el que las ofensas comparativas, las percepciones subjetivas, las diferentes personalidades y los vínculos del afecto se entrelazan hacia la búsqueda de una solución. La sucesión enfrenta al fundador de una empresa familiar a una compleja serie de opciones, que se representan a continuación.

ILUSTRACIÓN No.- 22 Opciones de sucesión



Elaborado por: Autor

Formación del Sucesor: Una vez que se ha elegido el sucesor es necesaria la etapa de formación del Sucesor a continuación se describe algunos consejos para la preparación.

Como preparar la siguiente generación

El candidato debe tener la libertad de elección. Ser empresario no se transmite; en cuanto a los principales requisitos necesarios para ser el candidato, se han determinado alguno de ellos:

- Preparación universitaria
- Experiencia profesional fuera de la empresa de años como mínimo.
- Nivel asumido de responsabilidad y mando
- Nivel de ingresos de mercado
- Condiciones a evaluar
- Aptitud
- Actitud
- Capacidad de trabajo
- Capacidad de tomar riesgos
- Relaciones con la familia.

Desarrollo del sucesor

- Debe ser conocedor y consiente de sus competencias en base a sus experiencias y su formación profesional.
- Debe adquirir un conocimiento profundo de la empresa y un alto afecto a la misma.
- Debe desarrollar interés en ser el líder y salvaguardar a la empresa.
- Debe estar orientado por la generación que va a sustituir y por consejeros, consultores y gestores clave de la empresa no familiares
- Ganarse el respeto de clientes, proveedores y empleados además del resto de accionistas.

Formación de directivos:

Profesionalizar la empresa familiar es labor delicada que dará su recompensa con buenos resultados de integración y alta motivación, si para ello se preocupa no olvidar a nadie al planificar la formación. Los programas de capacitación tanto si son a medida como reglados tendrán que dar solución a la necesidad real y particular de todas las personas de nuestra empresa, en concordancia con los requerimientos de la organización.

Paso 6: Preparación del Retiro del Predecesor

Salida del socio fundador: Los fundadores no siempre saben cuándo irse. Es más probable que la sucesión se lleve a cabo armoniosamente si se retira cuando esté en pleno dominio de sus facultades.

En algunos casos después de haber fijado una fecha para retirarse, se aferran al poder. Si existe un compromiso público con una fecha de partida, incluido en un plan de sucesión, ayudara a reducir los malentendidos y las demoras.

Esto no quiere decir que el fundador se separe totalmente de la empresa, si no que entre sus funciones se excluye la de participar diariamente en el manejo de la empresa. Es importante que el fundador se prepare tanto emocional como financieramente para empezar una nueva etapa que se desarrollará mayoritariamente fuera del entorno de la empresa. Es más fácil si se retira hacia una vida llena de actividades amenas, en lugar el abandono de su anterior vida.

Pero no hay que olvidar que los fundadores siguen siendo vital para la firma familiar, aun cuando hayan transmitido la responsabilidad de las operaciones a sus sucesores. Muchos fundadores se encargan de nuevas y productivas funciones dentro de la empresa.

El proceso de retirada del predecesor es un aspecto espinoso ya que el 50% de los empresarios no piensan en retirarse por sentirse jóvenes, por la incertidumbre ante el futuro económico o por ausencia de un sucesor adecuado.

Paso 7: Transferencia

Transferencia del control de la empresa

Existe un periodo en el que ambas generaciones comparten las decisiones sobre la organización, aunque formalmente sólo uno de ellos es que ocupa el cargo de Director General. Este proceso es gradual, ya que el control de la dirección de la empresa se entrega y se asume en forma dosificada. Es una fase complicada, pues

genera tensiones y, por ello se debe contemplar un plan de comunicación que aclare el panorama a los trabajadores, a los accionistas, a los clientes y a los proveedores.

Transferencia de la propiedad legal de la empresa

Para el fundador que ha trabajado toda su vida por obtener el éxito de su empresa, entregar el poder es un problema serio, pero aún más serio es el entregar la propiedad. Finalmente, cuando se entrega el poder y se conserva la propiedad, se puede ejercer algo de control, pero si se entrega la propiedad, quien asegura que se velará por el bienestar del empresario, la familia y la empresa.

Paso 8 : Elaboración del Protocolo Familiar

La elaboración del protocolo permite establecer un cambio generacional, la participación de la familia en la gestión de la empresa, y de la participación en la propiedad de la empresa. El protocolo familiar ha de ser la conclusión que se obtenga tras un trabajo en la familia, en la empresa, y en la propiedad.

Este ha de ser un proceso con componentes jurídicos, económicos y empresariales, pero sobre todo es un proceso de trabajo psicológico y emocional con la familia que en muchas ocasiones no se tiene en cuenta en su justa medida, hecho a la medida y a la propia realidad de la familia y la empresa concreta.

Un protocolo familiar debe contener como mínimo los siguientes aspectos:

- El porqué de este protocolo
- Valores comunes a contener
- Filosofía sobre los negocios familiares
- Nuestro desafío como empresa y como familia
- Formulaciones estratégicas

Visión

Misión

Objetivos

Estrategia

- Política de dividendos y de financiamiento del crecimiento
- Órganos de gobierno de la familia
 - Asamblea
 - Consejo de familia
- Órganos de gobierno de la empresa
 - Comité de accionistas
 - Directorio
- Sistemas de remuneración
 - Beneficios y privilegios para los accionistas y sus familias
- Transferencias de acciones
 - Valuación de las acciones
 - Preservar las acciones dentro de la E.F
- Criterios para el ingreso y salida de familiares

Con el documento final se procede a la firma del documento y se lo debe realizar de manera jurídica.

Paso 9: Levantamiento del Protocolo Familiar a público.

Una vez obtenida la cohesión, armonía y comunicación familiar en torno a la realidad de la empresa, y analizando el Protocolo Familiar en el Paso 9, se procede a la firma del documento final, y se comunica a todos los miembros de la empresa y compartiendo la visión o el sueño de futuro de los familiares, con el fin de obtener reglas que esa familia se da a sí misma para establecer las relaciones familia-empresa.

3.4 PRESUPUESTO PARA APLICAR EL MODELO DE GESTION PARA LA SUCESION DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.

MATRIZ No.- 15 Presupuesto

Descripción	Tiempo meses	Valor Total
Programa de capacitación	5	\$ 2.000,00
Primera Fase: Diagnostico del contexto general de la sucesión de la empresa.	2	\$ 1.500,00
Segunda Fase: Definición del plan de sucesión para la elaboración de un protocolo	2	
Tercera Fase: Diseño del plan de actuación para la sucesión.	2	\$ 1.200,00
Cuarta Fase: Redacción del Protocolo Familiar	1	
Asesoramiento Legal	2	
Asesoría Tributaria	1	\$ 700,00
Asesoría Psicológica	3	\$ 800,00
TOTAL		\$ 6.200,00

Elaborado por: Autor

- Los \$1200 es un pago extra destinado al modelo por concepto de consultorías externas.
- El modelo aplicar se realizará en conjunto con el personal de la empresa familiar y con ayuda de un consultor externo.
- El consultor externo realizará una capacitación y conjuntamente para la elaboración del plan de sucesión.

CONCLUSIONES.

- El diseño de un modelo de gestión administrativa para el proceso de sucesión en las empresas familiares permite tener en claro la unidad de mando, que ayuda a la automatización en la ejecución de los procesos.
- La gestión administrativa es muy importante dentro de la organización ya que de ella depende adaptar las acciones estratégicas eficientes que ayuden a cumplir con los objetivos de la institución, de esta manera se podrá optar por un proceso de sucesión de la empresa familiar adecuado.
- La planificación de la sucesión garantiza a la empresa su supervivencia, ya que, si esta se prepara, el futuro director contara con el conocimiento suficiente de la empresa, para que pueda tomar las decisiones pertinentes y contribuya a que siga funcionando adecuadamente.
- Las empresas familiares del cantón La Libertad, presentan una clara vocación de continuidad y de permanencia en el marco de la propia familia, ya que es mayoritario el porcentaje de propietarios que prefieren ceder la empresa a familiares que venderla.

RECOMENDACIONES.

- Implementar el modelo de gestión administrativa diseñado para las empresas familiares, con el fin de que asuman medidas encaminadas, con los instrumentos apropiados determinados que les permitirá garantizar su sostenibilidad futura.
- Asumir medidas encaminadas a que adopten un modelo de gestión, con las acciones estratégicas apropiadas que les permita garantizar su sostenibilidad futura, mediante la planificación de la sucesión de la empresa familiar, con el fin de que el proceso sea eficiente.
- Planificar la información y la capacitación técnica de los posibles sucesores, en función de las características y de las habilidades de cada uno de ellos, con el fin de fortalecer la continuidad y de permanencia en el marco de la propia familia.
- Ejecutar el protocolo de sucesión familiar establecido, con el fin de que las empresas familiares normalicen y den la máxima transparencia posible a algunas cuestiones básicas que suelen constituirse en puntos críticos: las condiciones de entrada de los familiares a la empresa como trabajadores o como directivos, que familiares pueden acceder, las características que deben reunir las personas que quieran incorporarse a la empresa.

BIBLIOGRAFÍA.

- Abel B. Veiga Copo, A. G. (2010). *Empresa de Familias: Estrategia de Éxito y permanencia*. Bogotá: Univerdiad del Rosario.
- ADIZES, I. (1994). *CICLOS DE VIDA DE LA ORGANIZACION*. Los Angeles: Díaz de Santos, S.A.
- Ángel, G. M. (2009). *El futuro de la Empresa Familiar*. Barcelona: Bresca Editorial S.L .
- Anzolas Rojas, S. (2010). *Administración de pequeñas empresas* (Tercera ed.). México, D.F, México: Mc Graw Hill Educación.
- Benavides Pañeda, R. J. (2014). *Administración* (Segunda edición ed.). México, D.F, México: Mc Graw Hill Education.
- Bernal, C., & Hernán D., S. (2013). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI* (Segunda ed.). Bogotá, Colombia: Pearson Educación.
- Burack, E. H. (1990). *Planificación y aplicaciones creativas de recursos humanos, una orientación estratégica*. Madrid: Diaz de Santos, S.A.
- Cabrera Martínez, A. M., López López, P. A., & Ramírez Méndez, C. (2011). *La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio* (Primera ed.). Bogotá, D.C, Colombia: Universidad Central. Documentos de investigación.
- Cantuña, Y. F. (Marzo de 2010). Modelo de Gestión Administrativa para la Transición de la primera a la Segunda Generación en las Emrpesas Familiares Ecuatorianas. *Modelo de Gestión Administrativa para la Transición de la primera a la Segunda Generación en las Emrpesas Familiares Ecuatorianas*. Quito, Quito, Ecuador.
- Capriotti, P. (2010). Branding corporativo. Gestión estratégica de la identidad corporativa. *Revista Comunicación*, No. 27, Pág 2 - 8 ISSN 0120-1166 <http://revistas.upb.edu.co/index.php/comunicacion/article/view/6235/5721>
- Castrejón, M. C., Hernández, S. R., & Ruiz, R. H. (2012). Análisis de modelos de gestion tecnológica en centros de Investigación. *Revista Panorama Administrativo*. Año 6 Núm. 10, Pág. 1 - 16.
- Corporativo, B. G. (2010). *Sucesión en la empresa familiar*. (E. N. Jurado, Ed.) México: LID Editorial Mexicana.
- Cuartas, D. H. (2008). *Principios de Administración*. Colombia: Instituto Tecnológico Metropolitano.
- Dess Lumpkin, E. (2014). *Administración Estrategica* (Quinta Edición ed.). México, D.F., México: Mc Graw Hill.

- Fernando, C. (2012). Las Pymes y su importancia en el desarrollo de América Latina. *Gestión*, 26.
- Fernando, L. N. (2007). *La empresa familiar y los nuevos retos de gestión*. Europa.
- G., F. N. (2003). *La Empresa Familiar*. España: Deusto, Plante De Agostini Profesional y Formación.
- Floréz, D. J. (2016). Estrategias para mejorar el proceso. *Sapienza Organizacional* Año 3 - N°5, Pág 79 - 102 ISSN: 24434256 <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/sapienza/article/view/7334/7204>
- Gallo, M. Á. (1998). *La sucesión en la empresa familiar*. España: CEGE Creaciones Gráficas, S.A.
- García, D. (1997). *La Dirección por Valores*. España: Mc Graw-Hill Interamericana de España, S.A.
- García, M. (2007). Estrategias para una sucesion exitosa en la empresa familiar. *UANL*, 231-259.
- García, P. J. (2010). Pensamiento estratégico: herramienta de competitividad para una orientación gerencial del nuevo milenio. *Revista Científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*, ISSN-e 1856-9773, Año 2, N° 4, 95 - 104.
- GINEBRA, J. (2005). *Las Empresas Familiares su Dirección y Continuidad*. México: Panorama Editorial S.A de C.V.
- Güell, J. M. (1997). *Planificación Estratégica Empresarial*. Barcelona: Revorté, S.A.
- Harold Koontz, H. W. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: Marcela Rocha Martínez.
- Higazy, R. J. (2007). *Padres trabajadores, hijos ricos, nietos pobres*. (M. M. J., Ed.) Bolivia: La Hoguera.
- Internas, S. d. (19 de 07 de 2016). *Servicio de Rentas Internas.- Definición de Pymes*. Obtenido de www.sri.gob.ec/de/32
- Jesús, P. R. (2012). *Familia y Desarrollo Humano*. España: Alianza.
- José Carlos Casillas, C. D. (2014). *La gestión de la empresa familiar*. Madrid-España: Ediciones Paraninfo, S.A 2 Edición 2014.
- Josep, T. (2007). El proceso de sucesión en la empresa familiar. *Selección de artículos publicados en Expansión*, 8-9.
- Kelin E. Gersick, J. A. (1997). *Generatio to Generation*. Estados Unidos: United States Of America.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2013). *Elementos de administración: Un enfoque internacional y de innovación* (Tercera ed.). México: Mc Graw Hill Education.

- Lansberg, I. (2000). *Los sucesores en la empresa familiar*. Argentina: Granica S.A.
- Leach, P. (1991). *La Empresa Familiar*. Perú: Granica.
- Lipman, F. D. (2010). *Guía para las empresas familiares: Planificación Legal y estrategias de negocio*. Palgrave Macmillan: Centro de Libros PAPF, S. L. U., 2011.
- Luis Cisnero, G. R. (2011). Clasificación y Control de las Empresas Familiares. *Red de Revistas Científicas de America Latina, el Caribe, España y Portugal*, 12,15.
- Maslow, A. (2009). *Vida y enseñanza del creador de la psicología humanista*. España: Kairos, S.A.
- Méndez Álvarez, C. E. (2006). *Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. Bogotá: Limusa 2006: Grupo Noriega.
- Mero, L. C. (12 de Agosto de 2015). *Negocios familiares: el paternalismo, camino directo al fracaso*. Obtenido de http://retos.ups.edu.ec/documents/1999140/3774874/V5_Celi.pdf
- Miguel Ángel Gallo, D. M. (2004). *Ética en la Empresa Familiar*. México: IESE.
- Modest Guinjoan, J. M. (2000). *La Empresa Familiar y su Plan de Sucesión*. España: Díaz de Santos, S.A.
- Mucci, O. O. (2008). *Empresas Familiares*. Argentina: Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Pérez, P. F. (2015). *Familias Empresarias y Grandes Empresas Familiares en América Latina y España*. España: Moobook, S.I.
- Petearaf, T. I., & Strickland, G. I. (2012). *Administración estratégica* (Diciochoava ed.). (J. Mares Chacón, Ed.) México, D.F., México: Mc Graw Hill Educación.
- Pomar, F. S., Rangel Magdaleno, J. A., & Franco Zesatil, R. E. (2014). La influencia de las barreras a la innovación que limitan la competitividad y el crecimiento de las pymes manufactureras. *Universidad Autónoma Metropolitana, Xochimilco. Administración y Organizaciones.*, 1-15.
- Press, E. (2013). *Empresas de Familias: De conflictos a la eficiencia*. Buenos Aires: Débora Feely.
- Prieto Herrera, J. E. (2012). *Gestión estratégica organizacional* (Cuarta edición ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe ediciones.
- Rivera, S. I. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de conocimiento y sostenibilidad. *Perspectivas*, 87-132.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración* (Doceava ed.). Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
- Robert, Q. (2012). *Beyond Rational Management*. New York. Usa: Jossey-Bass Inc.

- Rodríguez Díaz , R. (2012). *El Protocolo Familiar ¿ Sí o No?* (Vol. 1). (I. I. Murillo, Ed.) España, España.
- Rodríguez, M. J. (2007). *Fundamentos en la Dirección de la Empresa Familiar*. España: International Thomson editores.
- Rodríguez, M. J. (2007). *Fundamentos en la Dirección de la Empresa Familiar*. España: Paraninfo S.A.
- Rosero, R. (2005). 300 microempresarios quiteños. *Gestión*, 59.
- Rosio Barajas, G. G. (2009). *Cuatro décadas del modelo maquilador en el norte de México*. California: D.R. El Colegio de Sonora.
- Roy J. Lewicki, A. H. (2006). *Masterin Business Negotiation*. San Francisco: Published By Jossey-Bass.
- Servigan W. (2013). *Principios de Administración*. México: Pearson.
- Tecnológico, F. C. (2010). *La estrategia de Innovacion de la OCDE*. México: Alejandro González Luna.
- Velez, D., Harry, H., Gerardo, D. L., & Gutierrez, Y. (2008). Dinámica de la empresa familiar Pyme. *Fundes*, 15-25.
- Ventura, B. E. (2012). *Operaciones administrativas de recursos humanos*. España: Paraninfa, S.A.

ANEXOS

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

Problema	Objetivos	Hipótesis	VI y VD	VARIABLES EMPÍRICAS	Indicadores
<p>General:</p> <p>Débil gestión administrativa en el proceso de sucesión de las empresas familiares del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena.</p>	<p>General:</p> <p>Diseñar un modelo de gestión administrativa que permita fortalecer el proceso de sucesión de las empresas familiares del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena.</p>	<p>General:</p> <p>El desarrollo de un modelo de gestión administrativa, fortalecerá el proceso de sucesión en las empresas familiares del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena.</p>	<p>Gestión administrativa</p>	<p>Efectividad administrativa</p> <p>Procesos administrativo</p>	<p>Efectividad</p> <p>Talento Humano</p> <p>Gestión Organizacional</p>
<p>Subproblemas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conflictos en la sucesión familiar • Discusión familiar en la toma de decisiones. • No se alcanza la eficiencia administrativa en las empresas familiares • Al originarse sucesión familiar los integrantes de las empresas no obedecen e irrespetan las reglas de quienes rigen la organización. 	<p>Específicos:</p> <p>Analizar los problemas internos y externos que afectan a la gestión administrativa en el proceso de sucesión de las empresas familiares del cantón La Libertad de la provincia de Santa Elena.</p> <p>Analizar la gestión administrativa de las empresas familiares, con el fin de fortalecer el proceso de sucesión y alcanzar la permanencia y estabilidad empresarial.</p> <p>Realizar un análisis en los procesos de sucesión, para fortalecer la delegación de funciones de las empresas familiares del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena.</p>	<p>Particulares:</p> <p>H1: El desarrollo de un modelo de gestión administrativa, resolverá los problemas internos y externos que afectan a la gestión administrativa en el proceso de sucesión de las empresas familiares del cantón La Libertad.</p> <p>H2: El desarrollo de un modelo de gestión administrativa, fortalecerá el proceso de sucesión de las empresas familiares del cantón la libertad, con el fin de alcanzar la permanencia y estabilidad empresarial en el proceso de sucesión de las empresas familiares</p> <p>H3: El desarrollo de un modelo de gestión administrativa, fortalecerá la delegación de funciones de las empresas familiares del cantón La Libertad.</p>	<p>Sucesión de la empresa familiar</p>	<p>Cultura Organizacional</p> <p>Unidad de dirección</p> <p>Autoridad de mando</p>	<p>Proceso</p> <p>Protocolo</p> <p>Estrategias</p> <p>Planeación</p>

Elaborado por: autor

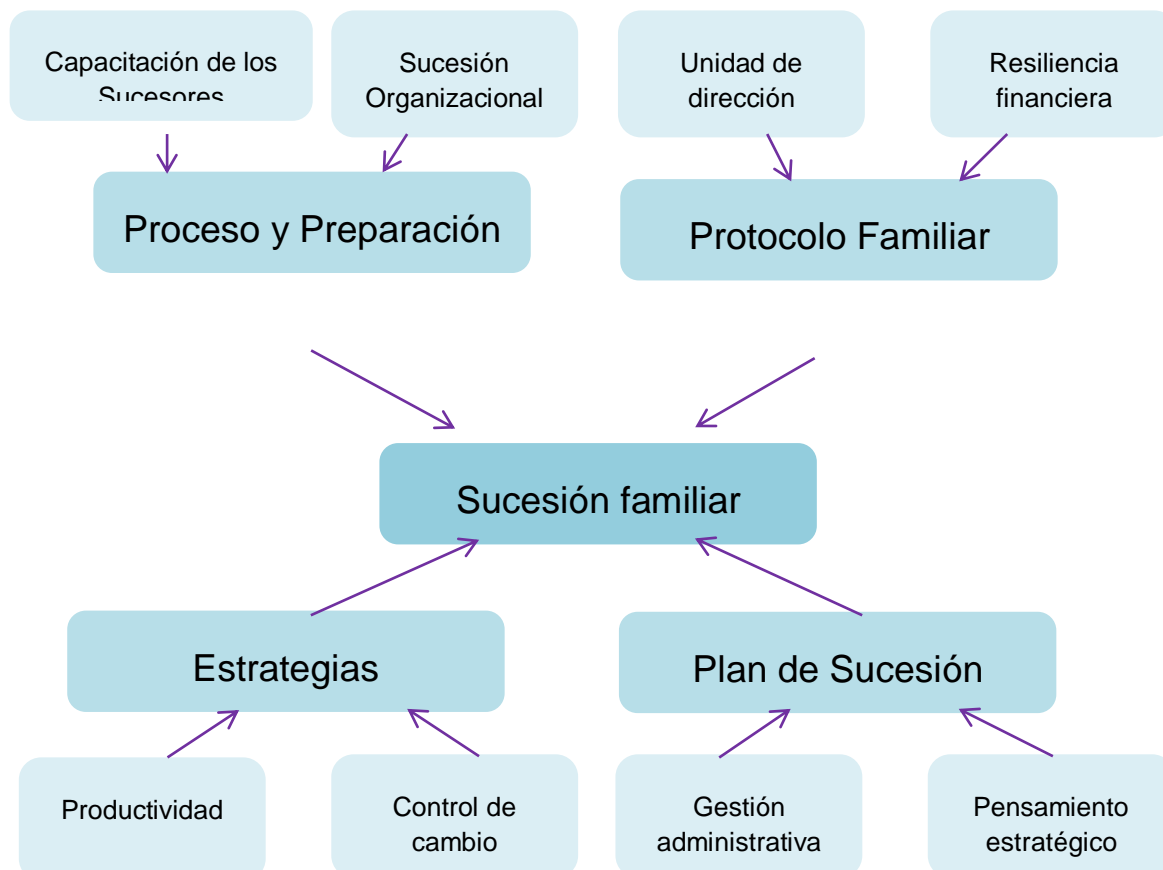
Narcisa Pilar Colorado Franco

ANEXO No.- 2 Autores que fundamentan el marco teórico

VARIABLE	N°	INDICADOR	ANTECEDENTES
Sucesión Familiar	1	Proceso y Preparación de los sucesores	(Ventura, 2012)
	2	Protocolo Familiar	(Petearaf & Strickland, 2012)
	3	Estrategias	(Cabrera Martínez, López López, & Ramírez Méndez, 2011)
	4	Cultura organizacional	(Koontz & Weihrich, 2013)
Gestión Administrativa	5	Efectividad	(Cuartas, 2008)
	6	Talento Humano	(García M. , 2007)
	7	Gestión Organizacional	(Abel B. Veiga Copo, 2010)
	8	Calidad	

Elaborado por: autor

ANEXO No.- 3 Modelamiento de las variables



Narcisca Pilar Colorado Franco

Elaborado por: autor

ANEXO No.- 4 Modelo de encuesta a gerentes

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

ENCUESTA DIRIGIDA A GERENTES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL CANTÓN LA LIBERTAD

Objetivo: Evaluar la incidencia de la gestión administrativa en el proceso de sucesión de las empresas familiares del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena

DATOS INFORMATIVOS.

GÉNERO: Femenino Masculino

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

Nivel de instrucción terminada:

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

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.

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

1 Totalmente desacuerdo 2 En parcial desacuerdo 3 Indiferente 4 En parcial acuerdo 5 Totalmente de acuerdo

I	PREGUNTA.	OPCIONES				
		1	2	3	4	5
FAMILIA.						
F1	¿En la empresa se difunde de forma apropiada la misión y el protocolo familiar?					
F2	¿Existe un protocolo para la solución de conflictos familiares que se originan en la empresa?					
F3	¿En la empresa quienes asumen los roles gerenciales se capacitan continuamente para fortalecer los conocimientos, habilidades y experiencia necesaria?					
PROPIEDAD.						
P1	¿Se establecen acciones estratégicos en la empresa para mejorar la rentabilidad empresarial?					
P2	¿En la empresa existe un protocolo de selección del sucesor basado en competencias fundamentales con el fin de fortalecer la					

Narcisa Pilar Colorado Franco

	permanencia y estabilidad empresarial?					
P3	¿En la empresa se gestionan acciones estratégicas para fortalecer el proceso de sucesión?					
EMPRESA.						
E1	¿En la empresa existe un diseño de estructura organizativa que máxima la eficiencia administrativa?					
E2	¿En la empresa se establecen estrategias de cambio e innovación de procesos internos y externos?					
E3	¿Se implementan acciones adecuadas para fortalecer el espíritu empresarial?					
GESTIÓN.						
G1	¿En la empresa se implementan acciones para mejorar el clima organizacional?					
G2	¿En la empresa existe un proceso de evaluación de gestión administrativa que fortalezca el desempeño organizacional?					
G3	¿En la empresa se establecen adecuadamente la unidad de dirección y delegación de funciones?					
MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.					SI	NO
M1	¿Considera importante establecer un modelo de gestión administrativa para alcanzar el éxito del proceso de sucesión?					

OBSERVACIONES:

Gracias por su colaboración.

Narcisa Pilar Colorado Franco

ANEXO No.- 5 Guía de Entrevista



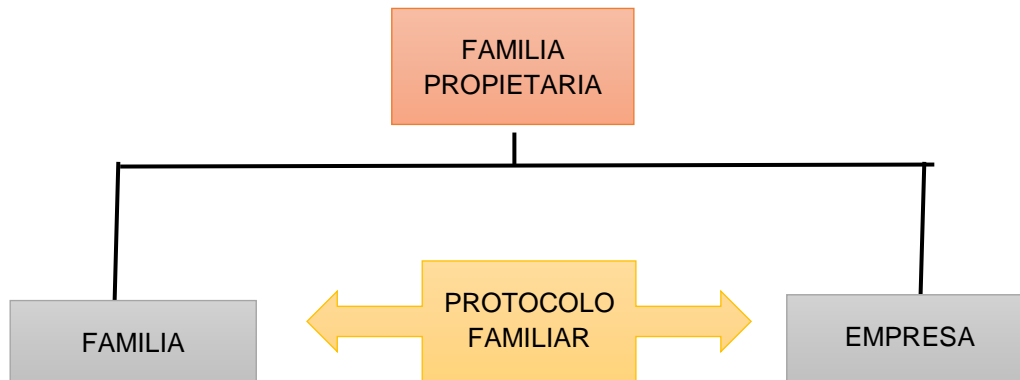
Nombre de la Empresa	
Puesto o Cargo	
Antigüedad en el Puesto	

1	2	3	4
Totalmente desacuerdo	En parcial desacuerdo	En parcial acuerdo	Totalmente de acuerdo

N°	ASPECTOS A EVALUAR	1	2	3	4	OBSERVACIONES
1	Considera usted como gerente y dueño de la empresa que un adecuado proceso de sucesión es idóneo para la permanencia y continuidad de la empresa.					
2	La continuidad de los procesos es la apropiada					
3	Existe trato cordial entre jefes y empleados					
4	Realiza una evaluación periódica del cumplimiento de objetivos organizacionales					
5	Cree usted que la implementación de un modelo de gestión para el proceso de sucesión fortalecerá la permanencia y continuidad empresarial.					
6	Cree usted que adaptar medidas a los cambios de innovación fortalecerá la gestión administrativa					
7	Hay una buena comunicación dentro de la empresa					

Narcisa Pilar Colorado Franco

ANEXO No.- 6 Protocolo familiar

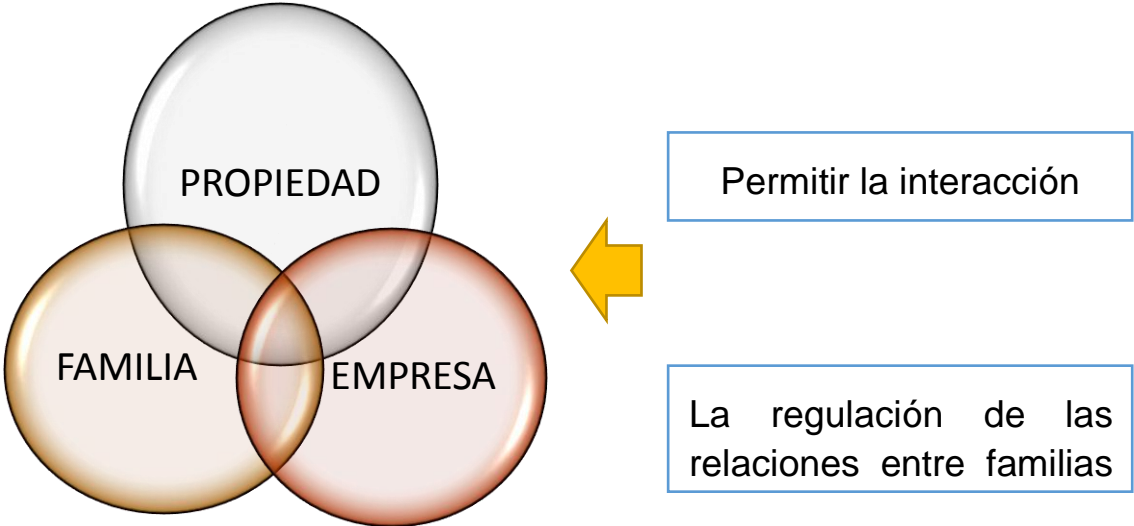


El protocolo familiar es un acuerdo documentado entre los propietarios de una empresa familiar para regular el marco de desarrollo, las reglas de actuación, la organización, las relaciones profesionales-económicas entre la Empresa Familiar y la Propiedad, pero siempre teniendo en cuenta que debe estar hecho a la medida de la propia realidad de la familia y la empresa concreta. Se trata de un documento abierto y flexible, en el que se puede regular todo lo que, tiene relación con la sucesión y gobierno de la Empresa familiar. Tiene carácter privado, personal y especial, por lo que no tiene un contenido predefinido y la naturaleza de las normas en el contenido no se basa en la rigidez, sino que deben ser susceptibles de posibles cambios en función del contexto familiar y empresarial.

El protocolo se debe elaborar cuando antes mejor, en todo caso, antes que aparezcan los primeros problemas. “Es mucho más fácil ordenar el futuro que resolver sobre el presente”. Los elementos que lo conforman deberían incluir los miembros de la familia firmantes, generaciones y posibles ramificaciones; la historia empresarial y los valores propios, así como los hechos relevantes y la situación actual, principales órganos de gobierno y configuración de los mismos; normas básicas de incorporación a la empresa familiar; política de remuneración, dividendos, participaciones, propiedad; política testamentaria, separación, divorcio, usufructo, comportamiento empresarial y social, responsabilidad social, correlación imagen

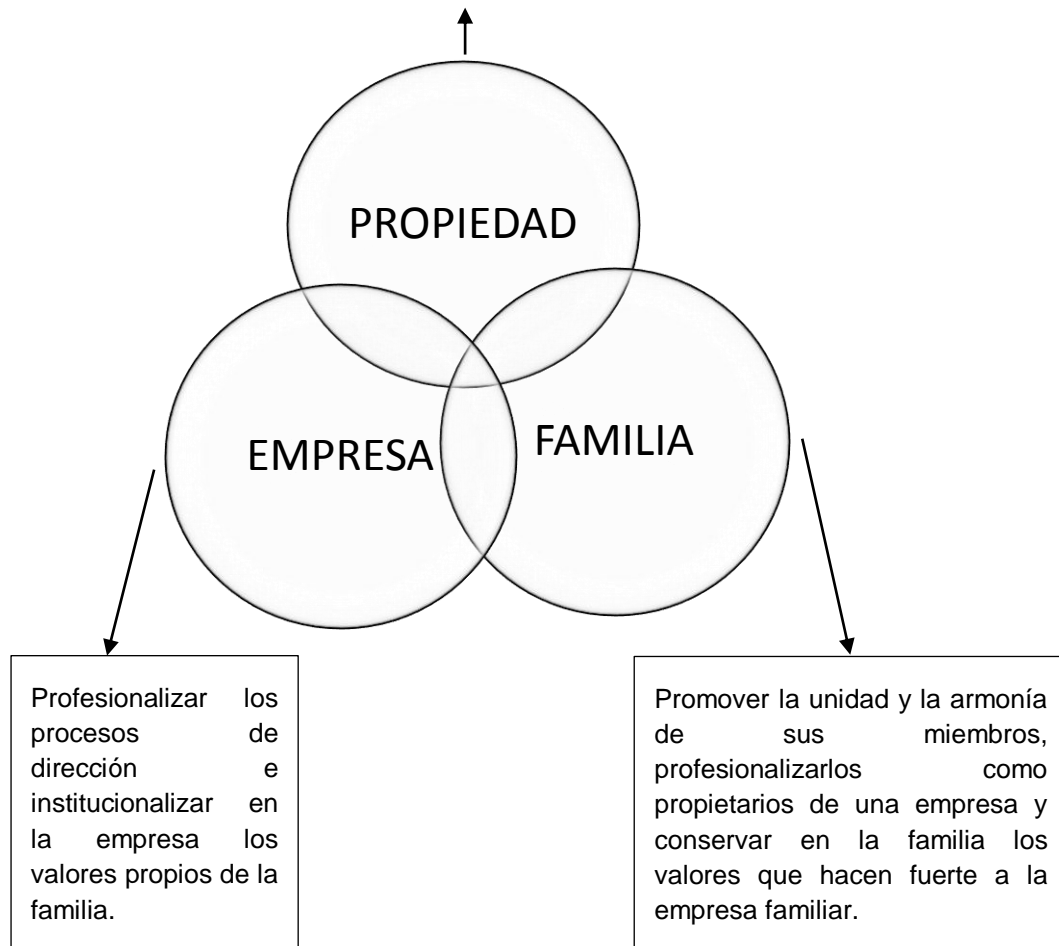
comercial-imagen familiar, directivos y ejecutivos no familiares y operaciones arriesgada.

El objetivo del Protocolo Familiar es:



El Protocolo Familiar debe lograr:

Mantener e incrementar el Capital



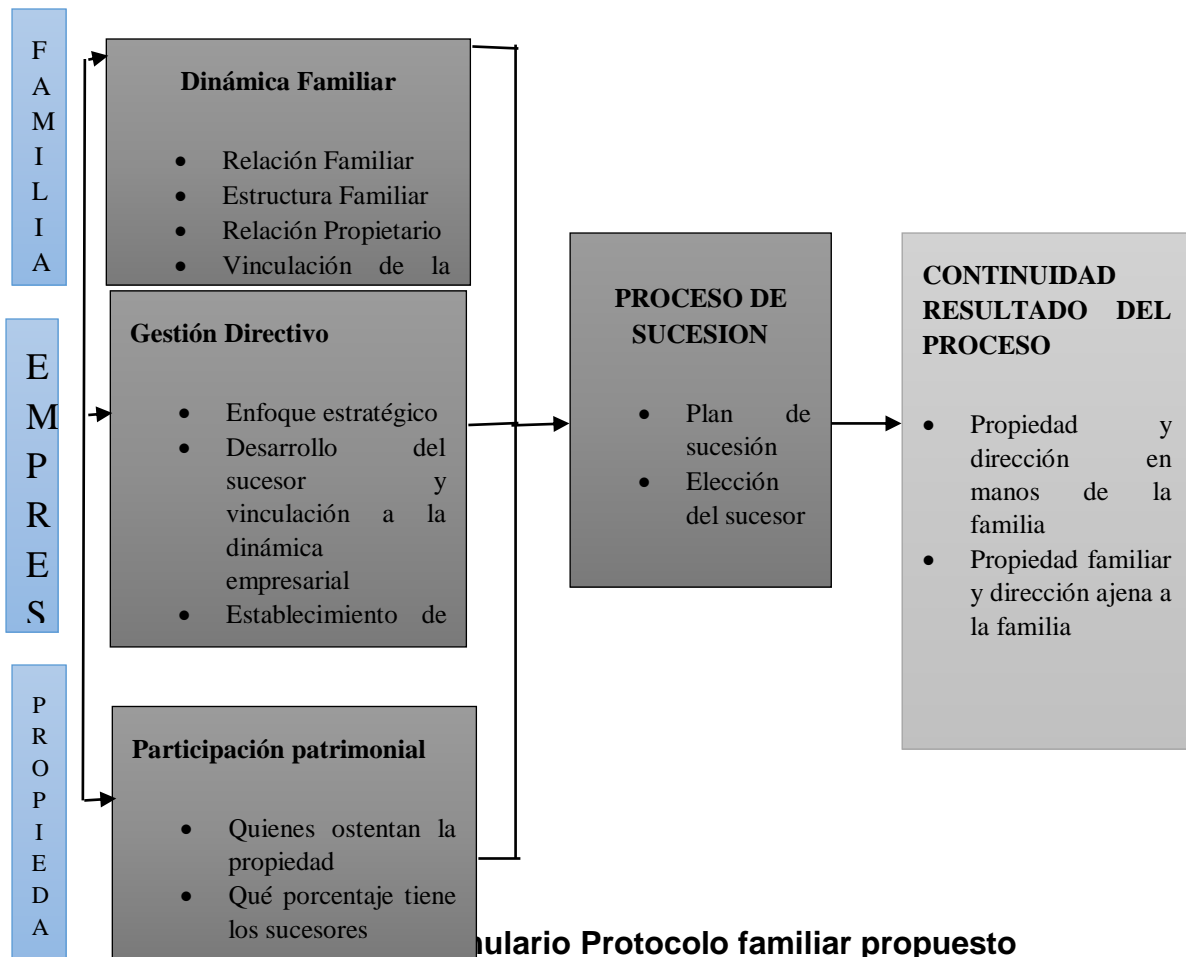
1.1 CARACTERÍSTICAS.

Las principales características del protocolo familiar se tienen las siguientes:

- Nace como un instrumento específico de las empresas familiares para regular todos aquellos aspectos que faciliten su continuidad, anticipándose a las eventuales discrepancias que puedan surgir y garantizando el mantenimiento de los principios básicos de la empresa y su actividad. Buscar obtener cohesión, armonía y comunicación familiar en torno a la realidad de la empresa.
- “Es un proceso con componentes jurídicos, económicos y empresariales, pero sobre TODO es un trabajo PSICOLÓGICO y EMOCIONAL de la FAMILIA”.
- Es conveniente adoptarlo en momentos pacíficos, dado que es necesario contar con el consenso de todos los familiares y fijar un proceso de revisión periódico.

Narcisa Pilar Colorado Franco

A continuación, se presenta un resumen del protocolo familiar como herramienta para el proceso de sucesión en empresas familiares.



Empresa Familiar

La fuerza del futuro de la Empresa estriba en considerar, que el presente

TRANSICION GENERACIONAL: EMPRESA PROPIETARIA Y FAMILIA

1 – de fe en la empresa, cuya historia se inicia en y en la que los directivos, mandos y trabajadores han luchado por mantener una imagen diferencial, eficacia productiva y comercial, modernidad técnica y rentabilidad de resultados. Somos competitivos y pretendemos seguir siéndolo en el futuro.

- 2 – de fe, en la capacidad de sus hombres y mujeres para resolver los problemas de conservación y continuidad de la empresa de forma constructiva tal que siga generando riqueza, promoviendo la diversidad de mercados, productos y sistemas de trabajo.

Desde un punto de vista humano, el presente PROTOCOLO tiene por objeto proteger los negocios del grupo familiar contra la intrusión abusiva de la familia en la gestión y al mismo tiempo proteger los intereses de los accionistas familiares contra posibles malos dirigentes, procedentes del grupo familiar o ajenos a la familia.

Y, para lograr este doble objetivo los propietarios socios, se comprometen a regirse y pasar por las disposiciones del presente PROTOCOLO FAMILIAR, que resulta ser acorde con la voluntad del fundador y que este ruego se cumpla en sus relaciones con el grupo:

PRIMERO. - los accionistas limitaran estrictamente su papel a las intervenciones y derechos de información de las leyes vigentes respectos de la sociedad.

SEGUNDO. – El Órgano de Administración de la Sociedad, inspirándose tan solo en las exigencias de su buen y fiel funcionamiento, de su desarrollo y de su prosperidad actuando con INDEPENDENCIA DE TODA CONSIDERACION FAMILIAR en el cumplimiento de sus objetivos.

TERCERO. – Después de la desaparición o jubilación de los actuales miembros del Órgano de Administración, sus sucesores serán designados o reelegidos exclusivamente en función de su competencia profesional personal, de su autoridad y de su capacidad como dirigente. Si se encuentra entre los miembros de la familia un candidato capaz de desempeñar puestos en el Órgano de Administración se le dará prioridad, tras un examen adecuado, cuidadoso y realizado por un profesional especializado externo que se designe.

CUARTO. – Se procurará que en la composición del Órgano de Administración estén representadas todas las ramas de la familia, sin necesidad de que se sacrifiquen la competencia a la proporcionalidad de las acciones.

QUINTO. – La sociedad no podrá resultar gravada con gastos generales de naturaleza familiar (prestaciones de servicios, salarios artificiales, combinaciones fiscales, coches de uso personal, reembolso de gastos no profesionales, etc.)

Sin embargo, esta regla tendrá la excepción que sigue, para conseguir con el tiempo sucesores preparados; excepción que se considere como inversión: finalizados los estudios o en el tiempo que se considere oportuno la empresa facilitara BECAS DE AMPLIACION DE ESTUDIOS, relacionados con las misma a (1, 2, 3, varios) sucesores que serán elegidos, como ya hemos dicho por empresa externa experta en la materia.

SEXTO. – Independientemente del Órgano de Administración societario existirá un Consejo Familiar al que tendrá acceso no solo los accionistas del grupo familiar, sino también, aunque no sean accionistas, sus respectivas esposas/os, hijas e hijos mayores de edad. Este Consejo se reunirá al menos una vez al año, en época de Navidad, con el único objetivo de dar a conocer a toda la marcha de la empresa y la creación de una ética y cultura familiar compartida, que incorpore e implique de forma ilusionada a las nuevas generaciones en la continuidad y conservación de la Empresa y en su preparación profesional futura.

SEPTIMO. – La firma de este PROTOCOLO no interfiere ni supone violación del principio de libertad testamentaria de cada uno de los elementos del grupo familiar, aunque es evidente que según sus cualidades y méritos se limitaran a tener que pasar por la condición de simples accionistas o de acceder a puestos del Órgano de Administración.

OCTAVO. – El presente PROTOCOLO podrá ser revisado y/o modificado con una mayoría de las tres cuartas partes de los abajo firmantes y será propuesto a todos los descendientes cuando lleguen a ser accionistas y mayores de edad.

Narcisa Pilar Colorado Franco

NOVENO. – El presente PROTOCOLO es un pacto de caballeros que todos queremos cumplir y que pedimos que se cumplan en el futuro por nuestros descendientes. Y si alguien no lo cumple que Dios se lo demanda. No obstante, por ética familiar si existen diferencias, sobre la interpretación del mismo, nos someteremos a gustosos al dictamen del organismo competente.

En La Libertad a..... de..... De 200...

Los firmantes del PROTOCOLO son:

Narcisa Pilar Colorado Franco

ANEXO No.- 8 Órganos de gobierno

El esquema que se detalla a continuación define claramente los órganos de gobierno de la empresa familiar o mejor dicho de la familia empresaria en un concepto más amplio.

En la organización de las empresas que no solo desean sobrevivir sino continuar siendo exitosas, evolucionar, crecer, y perdurar años, tiene que darse un importante cambio de rumbo bastantes más pronto de lo que la mayoría de sus fundadores piensan. El cambio significa comprender la necesidad de distinguir entre “Dirección” y “Gobierno”, y actuar en consecuencia poniendo en operación una nueva organización. Cambio de rumbo, cuya necesidad es difícil de entender, pues las personas que tienen q comprenderlo ha conducido con éxito su empresa durante bastantes años y, además, es el mismo quien tiene que implantarlo, pues ostenta el máximo poder para hacerlo por ser el propietario de la empresa.

Comprender la necesidad de que el gobierno y la dirección han de ser responsabilidades ejercidas en la empresa de manera esperada y por personas no plenamente coincidentes, (algo que puede resultar evidente en las empresas que hace tiempo que lo viven), significa para un emprendedor exitoso aceptar un conjunto de puntos que, ni son sencillos, ni tampoco son.

El gobierno es un proceso dinámico que elige y organiza la participación de los miembros de la familia en los diferentes órganos.

El enfoque es a tres niveles:

1.- Propiedad

En este apartado existen la Junta General de Accionistas y el Consejo de Administración del Holding Familiar si existe.

A continuación, se detalla cada una de ellas:

Narcisa Pilar Colorado Franco

- **Junta General de Accionista**, que es el foro de encuentros de todos los accionistas donde se les rinden cuentas y conocen las estrategias empresariales y la situación patrimonial
- **Consejo de Administración Holding**, que se constituye para supervisar la gestión del patrimonio de la familia y supervisar cuatro parámetros económicos fundamentales:
 - Índice de crecimiento deseado
 - Rendimiento del capital
 - Nivel de riesgo
 - Liquidez

2.- Empresa

- **Consejo de Administración**, para elaborar la estrategia empresarial de acuerdo con los criterios que defina el holding y la familia.

Responsable de la selección y evaluación de los máximos ejecutivos seas o no miembros de la familia.

Deben integrar a miembros de la familia, consejeros independientes, asesores y directivos.

- **Comité de capacitación y planificación carrera** para elaborar criterios de entrada a la empresa y supervisa la involucración de familiares en puestos de gestión y gobierno.

Supervisa el desarrollo profesional de los miembros de la familia y planifica su formación.

3.- Familia

- **El consejo de familiar** es un grupo de trabajo entre 7 y 9 socios (actuales y descendientes) para gestionar las actividades relacionadas con la continuidad de los valores familiares, identidad, educación y socialización de familia.

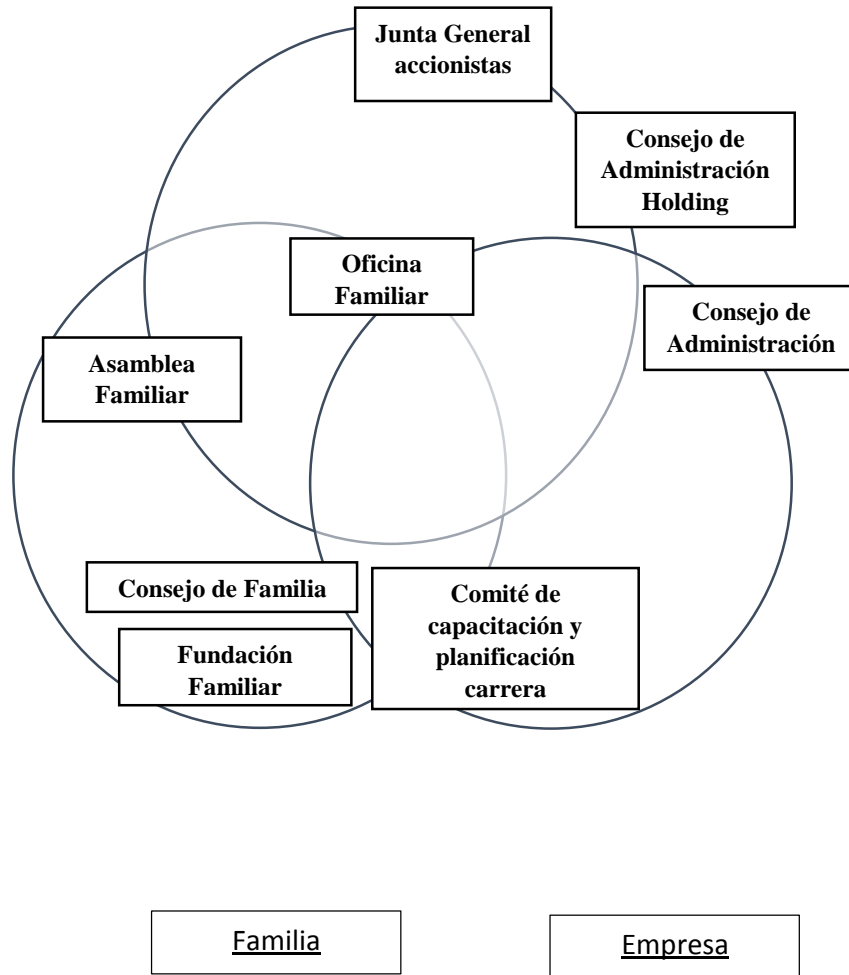
Las funciones que debe realizar son:

Narcisa Pilar Colorado Franco

- Informar a la familia de la marcha de la empresa
- Protocolo familia
- Resolver los problemas que surjan en las relaciones de la familia con la empresa
- Estudiar y proponer medidas al Consejo de Administración
- Dirigir e impulsar la sucesión
- Procurarla separación de patrimonios y cuentas
- Aceptar el nombramiento de los máximos directiva
- **Asamblea familiar**, es el foro abierto a todos los miembros de la familia para conocer la empresa e informarse, así como dialogar sobre los distintos puntos de vistas que afectan a las relaciones familiares dentro y fuera de la empresa
- **La Oficina familiar**, es un centro de servicios para los accionistas y familiares que incluyen aspectos fiscales individuales y familiares, seguros, servicios, inmobiliarios, asesoría legal, gestión de inversiones, financiación de proyectos personales y familiares, eventos familiares, seguridad, etc.
- La Fundación Familiar, canaliza las actividades idealistas de los accionistas y familia

Puede existir la figura del Asesor como mediador y facilitador de los diálogos y para desbloquear situaciones de conflicto.

Propiedad



ANEXO No.- 9 Listado de empresas

N°	Ruc	Denominación	Fecha Constitución
1	0992753846001	TAPIMARCORP S.A.	14/03/2012
2	0992804009001	EMB S.A.	01/03/2013
3	0992465956001	KATZI S.A.	20/07/2006
4	2490011237001	SERYAPEN S.A.	04/05/2012
5	0992987197001	POTENCIA SOCIEDAD ANÓNIMA	12/08/2016
6	0992851910001	PROTEÍNAS Y ACEITES DEL ECUADOR S.A. PRACECSA	20/11/2013
7	2490013760001	DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DISTRIK-AZUAY S. A.	06/05/2015
8	2490005903001	FELMURTRI S.A.	17/12/2011
9	2490006284001	ALARMOVIL S.A.	16/09/2011
10	2490008708001	OPEMARLISESA S.A	20/03/2013
11	0992916982001	SSAP SERVICIOS SUBACUATICOS DEL PACIFICO C.A.	18/03/2015
12	0992489456001	ROMAPRO S.A.	24/11/2006
13	0990720010001	VERINSA SA	14/12/1984
14	0919476366001	GENESIS PS LABGENPS S.A.	26/01/2017
15	0992424923001	EXELAGUA S.A.	11/10/2005
16	0991521135001	NATURLIQUID CIA. LTDA.	25/08/1999
17	0992426578001	AQUAFIT S.A.	20/09/2005
18	2490013523001	TURPARSA S.A	28/01/2015
19	0991258310001	RECUBRITEK S.A.	28/04/1993
20	2490011741001	IONTRONIC S.A.	16/06/2014
21	0992559268001	PINROVE S.A.	28/04/2008
22	0992634162001	SEOBCI S.A.	25/08/2009
23	2490017278001	CONSTRUCTORA Y CONSULTORA VITERI & ASOCIADOS ASOVIT S.A. VENTA DE CEMENTOS, PIEDRA ¾, GRANITO.	28/07/2016
24	2490005245001	DANFEL S.A.	30/10/2009

Narcisca Pilar Colorado Franco

25	2490007329001	MAGNUSCONSTRU S.A.	31/08/2010
26	0992376724001	LAS ANGUILAS (LASAN) S.A.	18/09/2004
27	2490004133001	TECNOBLUE S.A.	29/09/2010
28	2490006187001	PACIF.LIB S.A.	03/03/2012
29	0992426993001	STAYGRUP S.A.	18/10/2005
30	2490018363001	MEGAACEROSOLIS S.A.	21/11/2016
31	0992108436001	FERRETERIA Y MADERAS S.A. MADEFER	30/12/1999
32	0991298665001	ARTICULOS PARA LA PESCA (ARTIPESCA) S.A.	12/10/1994
33	0992557761001	LOPESAMEDIA, LOS PERROS SAGRADOS MEDIA S.A.	27/02/2008
34	2490004559001	VACA PARDO S.A	24/11/2010
35	0992955759001	PRODUCTOS DEL MAR MARINA-TRADING S.A.	25/11/2015
36	0990672083001	CAMARAGUA PISCIFACTORIAS SA	04/01/1984
37	0912154796001	MINERA SALTOS & SALTOS SALTOSSAL S.A.	02/05/2016
38	0991289445001	HERMOSAL S.A.	09/05/1994
39	0990000611001	LA PORTUGUESA SA	02/09/1966
40	0992893184001	CONFORMADO DE METALES IMET S.A.	10/12/2014
41	0992123591001	STEWART YATES & SERVICIOS SERYAT S.A.	20/04/2000
42	0992404825001	UNIVERSO DEL ZAPATO S.A. UDELZA	26/05/2005
43	0992186674001	MATERIALES DE CONSTRUCCION S.A. (MATECONSA)	10/04/2001
44	2490004966001	MATERHASA S.A.	26/04/2011
45	0992202793001	CERAMICAS Y MATERIALES LA ECONOMIA PENINSULAR S.A. (CERMAPENSA)	16/03/2001
46	0992782951001	MATECONCARTI S.A. MATERIAL DE CONSTRUCCIÓN	21/09/2012
47	0992504986001	CONSTRUDISMAT S.A.	02/04/2007
48	2490003587001	CONSTRUCCIONES LUIS FABIAN S.A. COLUFA	09/09/2010
49	0992900482001	TRANSPORTE ELSA RADA DE CORTES ECOTRANSERCSA C.A.	17/12/2014
50	2490006918001	"CORPRABSA S.A."	19/06/2012
51	0992869143001	REAL S.A VENTA DE PRODUCTO DE CONSUMO MASIVO	17/07/2014

Narcisca Pilar Colorado Franco

52	2490007736001	TRANSCOMUNA PENINSULAR S.A.	27/11/2012
53	2490009100001	TRANSNUGENSA S.A.	22/04/2013
54	2490005652001	JUPITURS S.A.	19/08/2011
55	2490005032001	TRESPELICSA S.A.	24/05/2011
56	2490008791001	LIFAMAR S.A.	09/11/2012
57	2490008244001	TRANSRODGUA S.A.	11/12/2012
58	0992127929001	TUFLOSI S.A.	26/06/2000
59	0992936932001	CHELSEA S.A.	20/08/2015
60	0992984082001	SERVICIOS SUBACUATICOS SERVISUBACUA S.A.	28/07/2016
61	0992951338001	HIELALIB S. A.	27/02/2014
62	0992229527001	FOXTER S.A.	25/01/2002
63	2490002769001	FHISACHI S.A.	25/02/2010
64	2490012985001	COMERCIALIZADORA HIELO PESCA HIELOPESCA S.A.	25/11/2014
65	0992215356001	ANAMACORP S.A.	27/09/2001
66	0992937505001	BRUNBRAC, COMPAÑIA PUBLICITARIA BUILDING BRAND S.A.	01/04/2014
67	0991366954001	SEGUPEN CIA. LTDA.	19/09/1996
68	0992468602001	VICUSEG C. LTDA.	01/08/2006
69	2490017472001	ESPIARSECURITY CIA.LTDA.	16/09/2016
70	0992947330001	MMGANAGRI S.A.	27/10/2015
71	0991358420001	LASNICORP S.A.	19/07/1996
72	0992200995001	SAL DEL PACIFICO S.A. PACIFICSAL	17/11/2000
73	0990319456001	SAL FIBRAS PILCO SA SALFIPIIL	16/03/1977
74	0992154063001	SEATEC S.A. SERVICIOS TECNOLOGICOS PARA ACUACULTURA S.A.	28/02/2001
75	0992914750001	ASERINDUS S.A.	14/04/2015
76	2490009178001	TECNOLOGYCENTER S. A.	12/07/2013
77	0992914750001	PALIPA S.A.	28/07/2016
78	2490009356001	CDSMAR S.A.	08/10/2013
79	2490009496001	PENINSULAR S.A. TRANSRINCPEN	20/08/2013

Narcisa Pilar Colorado Franco

80	0992325062001	"SEDELSOL"	09/01/2003
81	2490018657001	A3VG S.A.	05/01/2017
82	090319456001	LIQUIDTRANS S.A.	20/12/2016
83	0991394214001	EQUIVIA S.A.	07/09/1996
84	0992848537001	MONTJUNG S.A.	19/12/2013
85	2490014562001	COEHID S.A.	14/10/2014
86	1792420474001	APT S.A.	27/11/2012
87	2490007175001	LNALINO S.A.	18/07/2012
88	2490004885001	MONTOURS S.A.	22/09/2010
89	2490004672001	MOSHERS S. A.	17/02/2011
90	0990332266001	TURIPAC SA	14/11/1977
91	0992629800001	VISION EMPRESARIAL VIEMP S,A	29/06/2009
92	0992739533001	TAURAFISH S.A.	14/03/2011
93	1792353076001	AGROVERSOL S.A.	15/11/2011
94	2490004885001	FRUTIPRES S.A.	23/01/2015
95	0992758783001	SOCIEDAD AGRICOLA Y GANADERA "EL PAPAYO" S.A.	19/03/2012
96	1791809963001	ECUAMINOT S.A.	13/11/2001
97	2490005989001	SOLDAMAT S.A.	23/11/2011
98	0992687002001	. MACONSISA S.A VENTA DE PRODUCTOS DE FERRETERIA	26/08/2010
99	2490005431001	CONFAPET S.A. CONSTRUCCIONES FACILIDADES PETROLERA	01/08/2011
100	0691712885001	CALENSEG CIA. LTDA.	31/01/2005
101	2490018959001	OTURYBSA S.A.	27/07/2015
102	2490013035001	BALTOURSA S.A.	11/09/2014
103	2490016913001	JCCBVIATUR CIA.LTDA.	12/07/2016
104	2490015631001	SALINAS S.A.	18/02/2016
105	0992884649001	OPETURMO S.A	20/08/2014
106	2490008805001	ASECAPTUR S.A.	09/04/2013
107	0992311347001	MONICA RENDON ARIAS S.A.	18/03/2003
108	0992887079001	PUNTA HILL PUHILSA S.A.	10/11/2014
109	0992345926001	TECNOQUALITY S.A.	26/03/2004

Narcisa Pilar Colorado Franco

110	0991373217001	INVECUDOR S.A.	30/10/1996
111	0992392681001	FABRICA PROCESADORA PRODUCTOS DEL MAR S.A.	21/01/2005
112	0992970219001	FISH MEAL PRODUCERS FIPRO S.A.	14/04/2016
113	2490006020001	INDUSTRIA ALIMENTICIA SAAVEDRA IAS S. A.	14/12/2011
114	2490016727001	ASUROMA SALINAS,GONZALEZ,PEÑA & MONTENEGRO JEAMAJE C.LTDA.	02/06/2016
115	2490005318001	PROMOTORES TURISTICOS ZELIBEN S.A.	07/06/2011
116	0991443460001	LECIDIECISIETE S.A.	27/04/1998
117	2490013353001	COMUNICACIONES EMPRESARIALES MICHAEL NEWBERG DATOSCOMM CIA.LTDA.	10/02/2015
118	0992817313001	CONSTRUCCIONES MIGUEL VILLARUEL CONSKRAVISA S.A.	29/06/2012
119	2490004435001	GRUCONSULT T&T S.A.	06/12/2010
120	0990584737001	LOJOA S.A.	26/03/1982
121	2490015461001	CONSULTORIAS EN PLANIFICACION ARIAS Y ASOCIADOS ARCONADMI CIA.LTDA.	22/01/2016
122	0991058842001	VICEL S.A.	04/04/1990
123	2490011954001	COMPAÑIA CONSULTORA PROFESIONALES PROPEN S. A.	30/07/2014
124	0992817313001	ASESORES TECNICOS Y ASETEPROS PROFESIONALES S.A.	11/10/2012
125	2490001495001	"CORRECONTRE" & ASOCIADOS S.A.	02/03/2009
126	0992421428001	CONSTRUSALTOS S.A.	14/09/2005
127	2490009364001	JEGROSAL S.A.	08/10/2013
128	0992103361001	PENINSULAR S.A	16/11/1999
129	0992928913001	"CESARITO" CES - LUZ S.A.	21/07/2015
130	0992406429001	MITOLAB S.A.	26/05/2005
131	2490011512001	CHALARVA CIA. LTDA.	27/05/2014
132	0992928913001	JGDS DIVING&SERVICES S.A.	16/11/2016
133	0992882859001	AUTOMOTORES SANTA ELENA AUTODUNAM S.A.	17/10/2014
134	0992788747001	YERSCOMMERCE S.A.	22/11/2012
135	0992793082001	QUILZIOLLI S.A.	18/12/2012
136	0992421428001	CONSTRUSALTOS S.A.	14/09/2005

Narcisa Pilar Colorado Franco

137	0992464976001	ABASTOS, LEGUMBRES Y FRUTAS MASFERIA CIA. LTDA.	11/07/2006
138	2490009534001	SEABLESSING S.A.	30/10/2013

Fuente: Narcisa Colorado

Narcisa Pilar Colorado Franco