



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPIRITU SANTO

FACULTAD DE: ECONOMÍA

**TÍTULO: LA SUCESIÓN DE PODER EN EMPRESAS FAMILIARES DEL
SECTOR COMERCIAL DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO
PREVIO A OPTAR EL GRADO DE: INGENIERO EN CIENCIAS
EMPRESARIALES CON COCENTRACIÓN EN DIRECCIÓN Y
PLANEACIÓN COMERCIAL CON MENCIONES EN FINANZAS
INTERNACIONALES Y NEGOCIOS INTERNACIONALES.**

NOMBRE DEL ESTUDIANTE: MA. PAULA PÓLIT MATAMOROS

NOMBRE DEL TUTOR: RAUL CARPIO

SAMBORONDÓN, ABRIL, 2015



DEDICATORIA

Quisiera empezar dedicándoles este trabajo a Dios quien me dio fortaleza y Fe de poder lograrlo, siempre alentándome y dándome señales para superarme y seguir luchando por mis ideales.

Quisiera seguir con esta dedicatoria a mis padres y hermanos quienes nunca dejaron de creer en mí, y siempre estuvieron para ayudarme y apoyarme cuando sentía que me iba a derrumbar, sobre todo quisiera mencionar dentro de mis hermanos , a mi hermano mayor Ernesto Andrés, quien me brindo su mano y conocimiento para realizar este trabajo de la mejor manera. También a una persona muy especial, Carlos Márquez Aragón, quien ha estado a mi lado siempre, haciendo de mí una mejor persona hacia un futuro de éxito.

Y por último quisiera dedicarle con mucho cariño este esfuerzo a dos mujeres maravillosas, las cuales una tengo el agrado de tenerla conmigo y la otra tengo el agrado que me cuide desde el cielo, ellas son mis abuelas quienes me enseñaron a ser persuasiva, a luchar siempre por lo que quiero, a levantarme cuando tropezaba y a siempre mirar para adelante con una visión de ganadora.



Resumen

El presente análisis revisa los factores que son importantes para llevar la organización, control, dirección y plan estratégico que deberían de seguir todas las empresas familiares para llegar al éxito de la empresa. Para esto, se realizó una revisión literaria para comparar los diferentes criterios de diferentes autores y llegar a una semejanza de los mismos, sobre qué factores son esenciales a tener en cuenta para una vida larga en una empresa familiar.

Se ha tomado como referencia a los principales autores acerca de empresas familiares para este artículo académico, entre sus hallazgos tenemos como emplearon el plan estratégico, los principales puntos para que una empresa logre trascender de generación en generación, los principales problemas que derrumban las empresas, los diferentes modelos de empresas familiares, entre otras cosas.

Palabras Claves

Sucesión, Familia, Empresa, Estado, cultura, Protocolo Familiar, Planificación estratégica, Empresa Familiar, Gobierno Corporativo.



Abstract

This analysis reviews the factors that are important to lead the organization, control, direction and strategic plan should follow all family businesses for success of the company. For this, a literature review was conducted to compare the different approaches of different authors and reach a likeness thereof, on which factors are essential to keep in mind for a long life in a family business.

It has been taken as a reference to the main authors on family businesses for this academic article, among we findings as they used the strategic plan, the main points for a company achieves transcend from generation to generation, the main problems overturn the enterprise, different models of family businesses, among other things.

Key Words

Succession, Family, Company, State, Culture, Family Protocol, Strategic Planning, Family Business, Corporate Governance.



INTRODUCCIÓN

En la actualidad dentro del Ecuador, el mayor porcentaje de las empresas constituidas en el país, son empresas familiares. Muchas de ellas han alcanzado a lo largo de la historia un gran éxito dentro del mercado ecuatoriano, pero existe un porcentaje muy significativo que no ha logrado obtener una continuidad, que le permite mantenerse a flote, causando finalmente su fracaso y en algunos casos su total desaparición (Alcaide J. J., 2003).

Existen diversos problemas dentro del núcleo de la empresa familiar, que son causantes de este fracaso o falta de continuidad de este tipo de empresas. Principalmente existe una confusión de mezclar a la familia y la empresa, lo cual puede llegar a causar un malestar entre los miembros de la familia, tanto en la toma de decisiones dentro de la empresa, como en las relaciones dentro del hogar (Amat, 2004).

Estos problemas se dan por la falta de un plan estratégico, que ayude a obtener una estructura bien formada, en la cual se edifiquen las bases de la empresa, de manera que se desarrollen ideas y estrategias que permitan alcanzar los objetivos propuestos por la empresa (Mintzberg, 2012).

Además de la inclusión de un plan estratégico, se debe tener en cuenta la posibilidad de recurrir a un gobierno corporativo dentro de la empresa, el cual permita elegir de manera idónea a la persona con mayor capacidad la dirección de la misma, ya sea un miembro de la familia o un tercero contratado para realizar dichas funciones. De la misma manera, obtener del resto de roles y responsabilidades que cada miembro de la empresa tenga a su cargo. Todo esto en busca del bien común de la empresa familiar, a fin de evitar conflictos internos que puedan llegar a perjudicar los intereses y el bienestar de la organización (Garzon, Gobiernos Corporativos en Ecuador, 2014).

Esta estructura dentro de la empresa familiar, admitirá la creación de planes de sucesión, que permitan escoger a la persona adecuada para asegurar la continuidad de la empresa (Aronoff, 1998). Esto debido a que en la mayoría de casos de empresas familiares dentro del país, existe un porcentaje considerable en el cual este tipo de empresas no sobreviven a la segunda y tercera generación (Peña, 2012).



Finalmente, se realizará una revisión literaria describiendo algunas tipologías de empresas familiares, para poder entender de mejor manera su funcionamiento, y los roles y responsabilidades que deben asumir los miembros de la familia. Además de conocer qué tipo de estructura es la más adecuada según las características de cada una, para lograr el éxito y la continuidad de la empresa familiar.

OBJETIVO GENERAL

Determinar por medio de una revisión literaria, cuales son los principales factores que una empresa familiar debe tomar en cuenta para lograr su continuidad en el mercado en el sector comercial de Guayaquil.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- A. Analizar los dos agentes: Familia- Empresa y su interacción en el ámbito laboral.
- B. Identificar los factores y variables del plan estratégico en una empresa familiar.
- C. Analizar y determinar los diferentes modelos de empresa familiar que se acoja más a la empresa familiar guayaquileña.



Marco Teórico

Empresas Familiares y sus conceptos

En el Ecuador, del total de empresas que existen en el país, un 90% de ellos son empresas familiares, demostrando que la familia es un agente fundamental para la creación de la riqueza. Estas empresas vienen causando en la actualidad, un increíble impacto económico, de lo cual se ha producido un aumento al valor de la creación de bienes y servicios en la sociedad, además se puede observar un incremento de trabajo. (la camara de comercio de Guayaquil, 2014)

Según José Javier Alcaide se estima que “*más del 30% de las empresas familiares subsisten hasta la segunda generación y aproximadamente el 15% llega hasta la tercera generación*” (Alcaide J. J., 2004).

Las empresas familiares deben determinar diferentes estrategias que implementar, como factores que ayuden a llevar un ambiente laboral adecuado, además de apoyar la productividad de la empresa; básicamente se debe tener un plan de acción en donde se separe la relación entre la familia y la empresa, manteniendo relaciones idóneas para la sucesión de poder en las diferentes generaciones y su repartición de acciones.

Además se debe de tomar en cuenta tal como indica Juan Javier Alcaide, “*que para todas las tomas de decisiones es necesario llegar un acuerdo con toda la directiva de la empresa, es muy necesario lograr tener dentro de la directiva a*



oficiales neutrales, quienes no formen parte de la familia, para así llevar un acuerdo y orden eficaz” (Alcaide J. J., 2003).

Muchos problemas de dichas pequeñas y medianas empresas familiares, son que no poseen una estructura de plan estratégico ni una estructura de control y dirección en la organización, lo cual muchas veces sucede que dentro de los miembros de la familia no poseen los suficientes requisitos de jerarquía para direccionar la empresa, lo cual ocasiona que el poder le sea otorgado a un tercero que si se encuentra capacitado para dirigir la empresa.

Según Fernando Sandoval, unas de las principales empresas familiares reconocidas mundialmente es Wal-Mart, que se caracteriza por la estrategia de expansión en el mercado; también se encuentra la Ford, la cual se especializa por la seguridad que da en sus vehículos; Samsung por su lado, se identifica en la estrategia de innovación en sus productos (Sandoval, 2013).

De manera adicional, para tener un gran éxito y un buen arranque se debe considerar, lo cual es necesario identificar la misión, visión, objetivos a corto y largo plazo, y el plan estratégico de la empresa. Se debe hacer una investigación de mercado y análisis del impacto de ventas, y número de colaboradores requeridos para un crecimiento de la empresa.

En Guayaquil, se puede observar las siguientes empresas familiares que han empezado como pequeñas y gozan de un gran crecimiento a lo largo de la historia. Por ejemplo se encuentra Iasa, la cual se ha caracterizado por el excelente servicio que brinda a sus clientes; también se encuentran las llantas Borbor, que se han caracterizado en formar empresas independientes para tener acogida en todo el mercado; entre otras.

De acuerdo al libro de Joan M. Amat, las empresas familiares son creadas para *“entregar un futuro a los hijos, crear una herencia, sustentar la parte económica y crear un vínculo familiar fuerte trabajando juntos” (Amat, 2004).*



Lo cual a continuación tendremos los principales factores que una empresa debe plantearse e implementar para lograr una continuidad de vida que pase de generación en generación.



1. Plantear una Protocolo Familiar

Protocolo Familiar

Se entiende como protocolo familiar, al documentado firmado por todos los miembros de la empresa familiar, con el fin de que la empresa en sí tenga como objetivo principal la continuidad a largo plazo recorriendo la sucesión de generación en generación (Fuentes, 2007).

Según Gallo, al momento que el miembro familiar firma el protocolo, indica su voluntad pura de querer comprometerse a la empresa y llevarla al éxito de la continuidad de ella misma (Gallo M. A., 2007).

De manera adicional, Sole Tristan indica que, si el protocolo familiar no es debidamente cumplido se puede llegar a tener daños judiciales (Tristan, 2007).

2. Identificar si las Fortalezas y Debilidades, y los principales problemas que poseen como empresa familiar.

Fortalezas vs. Debilidades según el reportaje de Salazar en la revista Eckosnegocios

(Salazar, 2014) describe algunas de las fortalezas y debilidades que se pueden encontrar dentro de una empresa familiar.

Como fortalezas podemos observar los siguientes factores:

- a. Visión a largo Plazo: muchas veces las empresas no logran un éxito permanente porque se enfrascan en crecer de una, en vez de lograr*



mantener en el éxito y ver hacia el futuro, no logrando riquezas a corto plazo sino enfocarse en el largo plazo.

- b. Flexibilidad: es poder adaptarse a los diferentes cambios que surgen en la sociedad, estado, y la familia siempre para un mejor control y logro.*
- c. Lealtad: es el compromiso y la confianza que se tienen como miembros de familia y empresa para llegar una buena toma de decisiones pensando como empresa y no en uno mismo.*
- d. Actitud: es mantener siempre positivo a los cambios y mantener un buen ambiente laboral, sin dejar influir la relación de familia.*
- e. Sacrificio: es dejar de pensar como familia y actuar como empresa para lograr batallar contra los obstáculos que muestra el mercado en general.*
- f. Perseverante: no dejarse derrumbar por los obstáculos sino siempre luchar para lograr los objetivos esperados dentro de la empresa.*

Como debilidades podemos observar los siguientes factores:

- a. Profesionalismo: no siempre todos los miembros de la familia poseen todas las cualidades y capacitaciones del puesto para laborar.*
- b. Sucesión: muchas veces no se obtiene un solo acuerdo dentro de los miembros de la familia para lograr elegir alguien al mando.*
- c. Toma de decisiones: no siempre tienen las mismas opiniones y acuerdos para lograr una toma correcta de decisiones.*
- d. Liquidez de la empresa: es un conflicto muy conocido ya que se batalla por la repartición de acciones y utilidades de la empresa vs a la reinversión o decisiones para la empresa.*
- e. Rivalidades o falta de Comunicación familiar: el desacuerdo siempre va a existir en una empresa pero al ser familiar piensan que tienen el poder de hacer y no hacer sin consultar al otro, lo cual causa un conflicto dentro de la misma.*



Principales Problemas

El autor Amat, describe que uno de los mayores problemas que atraviesa una empresa familiar en primera instancia, es que el grupo directivo llega a ser toda la familia; por ejemplo se puede observar como gerente al padre, dentro de las jefaturas se observa al hijo mayor, yerno, etc. De manera adicional, se podrá observar trabajando a la novia del hijo, además la madre puede que en algunos casos reciba ingresos sin tener un rol en la empresa. Este tipo de directiva causa que los miembros de la familia decidan sin consultar al resto de miembros, asuntos como capitales de la empresa, remuneraciones salariales altas, toma de decisiones por conveniencia propia. Todo esto hace una convivencia entre familiares incómoda, ya que los problemas del día a día se llevan al hogar creando una tensión familiar, que en muchas veces causan momentos nada armoniosos, “*entre más lejos estemos, más nos queremos.*” Además se puede percibir que muchas veces esa tensión familiar, puede llegar a crear rivalidades entre hermanos, problemas personales de cónyuges, problemas entre familiares políticos, que pueden afectar directamente a la empresa (Amat, 2004).

Según el psico-económico (Monso, 2013), detectó los conflictos de supervivencia que afectan la perdurabilidad de las empresas en las diferentes generaciones, tanto en la segunda como en la tercera generación son los siguientes:

- *Los hijos no desean seguir los pasos de los padres, lo cual muestran un desinterés en la empresa.*
- *Competencia entre hermanos para subir al mando*
- *Desacuerdos para llegar a una toma de decisiones*
- *Se multiplican los miembros familiares*
- *Sueldos fuera del análisis contable.*



- *Entre otros.*

Un argumento adicional por parte de Santiago Dodero, especifica que el principal conflicto dentro de las empresas familiares, es que no se logra diferenciar a la empresa de la familia, es necesario tener un gobierno que sea capaz de llevar una planificación estratégica y una jerarquía eficaz (Dodero, 2002).

Tiempo de Vida de una empresa Familiar

La gran mayoría de empresas familiares inician con el fin de crecer y perdurar por muchos años como empresa en el mercado, lo cual no analizan las dificultades de acuerdos entre los miembros de la familia que tendrán día a día, lo cual debilita la mortalidad de la empresa familiar. Sin un control de poder y jerarquía en lo que es las tomas de decisiones y organización, la empresa empieza a tener vacíos en ella lo cual llega un punto que al intercambiar el mando de sucesión, la nueva persona con el control jerárquico le será difícil poder rescatar los vacíos dejados por conflictos entre los miembros familiares.

Según Eduardo Peña, existe un promedio de vida de las empresas familiares, lo cual indica que de un 30 al 35% perduran hasta la segunda generación y que de un 10 al 15% perduran hasta la tercera generación (Peña, 2012).

Según Amat para la continuidad de la empresa es muy importante llevar a cabo el modelo de los cinco círculos, el cual deben trabajar en grupo y llegar al fin de la visión a largo plazo que es seguir creciendo a lo largo del tiempo en las diferentes generaciones (más adelante se explica el modelo) (Amat, 2004).

3. Plantear un Plan Estratégico en la empresa familiar.

Plan Estratégico



Se puede entender como plan estratégico al proceso de desarrollo de ideas y estrategias con el fin de llevar a cabo una meta. Mintzberg señala que existen varios modelos de planificación estratégica pero que todo empieza con un propósito, ya que eso indica qué camino tomar y qué plan llevar a cabo, en donde el gerente de la empresa debe cumplir varios roles en la misma, lo que le permita realizar un buen trabajo al momento de encontrarse en situaciones complicadas, de manera que pueda llegar a cumplir una meta con éxito (Mintzberg, 2012).

Todos los modelos de planes estratégicos de Mintzberg empiezan con propósito, premisas, interno y externo, estrategias, presupuesto, operación y plazos.

Al igual que Mintzberg un ejemplo de plan estratégico es planteado por parte de Steiner (Steiner, 1969):

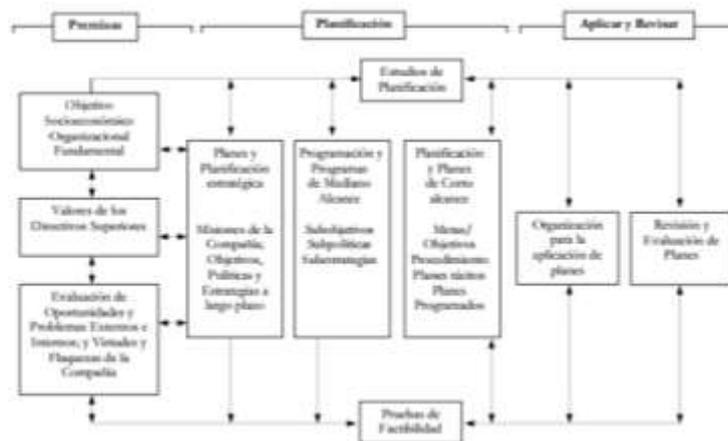


Figura 1. Fuente (Steiner, 1969)

Este modelo determina como empieza el análisis del plan estratégico, ver la manera en que las estrategias son planteadas, hasta llegar a la implantación de las mismas dentro de la empresa.



Plan Estratégico en Empresas Familiares y su importancia

Ward afirma que existen dos dimensiones: *la familia y la empresa*, con lo cual una empresa familiar debe tener un propósito claro, el cual debe ser el crecimiento de la misma y continuidad a lo largo de las generaciones logrando siempre identificar el entorno en el que se desarrolla (Ward J. , Strategic planning for the family business, 1988).

Además según Ward todas las empresas presentan dificultades a largo plazo, en donde se debe buscar estrategias que permitan llegar a un equilibrio de la empresa.

Los autores Carlock y Ward, consideran que en las empresas familiares existen dos enfoques diferentes, lo que la familia desea o necesita y lo que la empresa exige y requiere, en donde es muy importante no caer en la frase “*la familia es primero*” o viceversa, ya que debe existir como un equilibrio dentro de los dos agentes para así formar un mismo interés y llegar a las metas propuestas (R. Carlock, J.Ward, 2003).

K. Kaye afirmó, que no solamente la empresa familiar que llega al éxito es la empresa con mucha riqueza, sino es la que se sabe mantener en el entorno con una continuidad de generación en generación, logrando mantener una igualdad entre estas dos dimensiones, que permitan alcanzar el éxito de la empresa (Kaye, 1996).

En resumen, se puede entender que el plan estratégico es un medio que permite direccionar a la compañía, hacia la consecución de sus fines propuestos. De manera que se puede dividir en 3 fundamentos importantes que son: los propósitos de la empresa, la proyección y compromiso en el lado laboral de la familia y el plan estratégico que se tome para el control y dirección de la compañía en sí.



4. Determinar un Programa de Sucesión

Programas de Sucesión

La sucesión en las empresas según Vivian González, básicamente se refiere a la continuación de la organización pero con un nuevo colaborador, que reemplaza a otro y aporta con sus conocimientos con el ánimo de brindar su mayor esfuerzo para el continuo crecimiento de la empresa (Gonzalez, 2012).

Además Aronoff complementa, que la sucesión no es más que la transición de liderazgo y poder de la empresa hacia otro miembro de una generación, en la cual se continúa asegurando que la persona que tome las nuevas riendas de la empresa, se encuentre altamente capacitado para llevar a la compañía hacia un crecimiento y continuidad a largo plazo (Aronoff, 1998).

Es importante recordar que la sucesión tiene como objetivo elegir al nuevo líder de la organización, por esta razón es recomendable que cada empresa tenga su plan de sucesión. No existe un formato a seguir pero la empresa se puede guiar dependiendo de la magnitud de la misma y consultándose ciertos puntos como por ejemplo:

- a. *¿Quién toma la decisión de llevarlo a cabo?*
- b. *¿Cuáles son los perfiles de los directivos para afrontar retos futuros?*
- c. *¿Qué costes implica la sucesión?*
- d. *¿Qué preparación debe tener el sucesor?*
- e. *¿Cuándo es el momento adecuado para implantarlo?*

Dando este primer paso la empresa podrá definir un plan de acción en donde podrá llevar un orden, además de poder medir el cumplimiento de todos los objetivos planteados.

5. Implementar un Gobierno Corporativo dentro de la empresa familiar.

Según Augusto Garzón Viteri, “un gobierno corporativo es un modelo sostenible que se encarga de controlar y organizar a las empresas para que funcionen de una manera transparente lo cual ayuda a superar el desarrollo tanto económico como la parte competitiva en el mercado que se encuentra” (Garzon, Gobierno Corporativo en Ecuador, 2011).

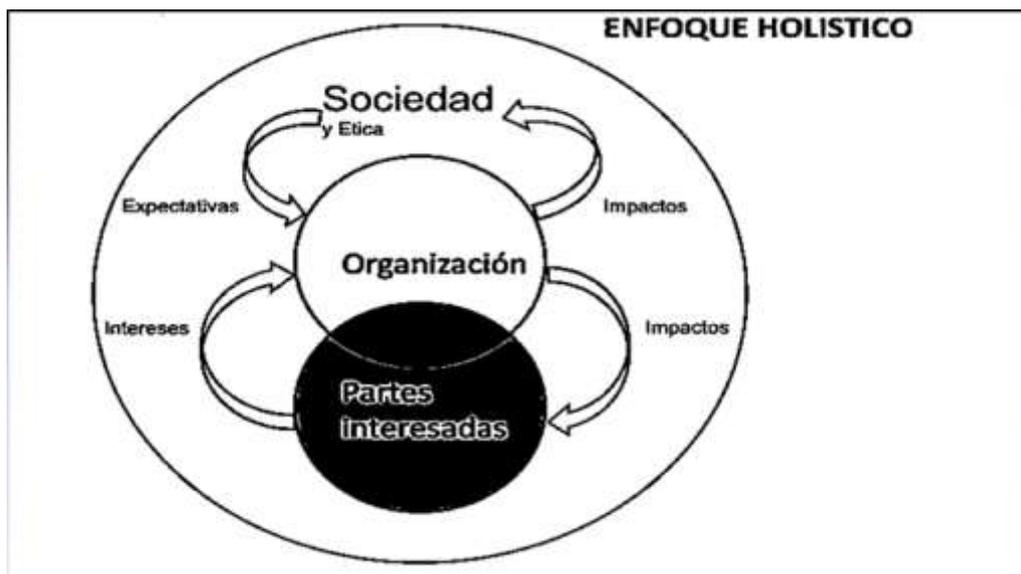


Figura 2: Enfoque Holístico

Fuente: (Garzon, Gobierno Corporativo en Ecuador, 2011)



Stakeholders y Beneficiados

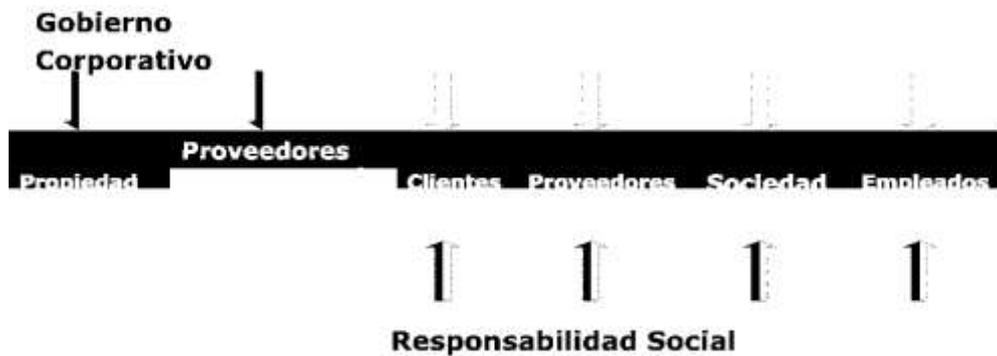


Figura 3: Gobierno Corporativo vs. Responsabilidad Social.

Fuente: (Garzon, Gobierno Corporativo en Ecuador, 2011)

Dess y Lumpkin aseveran, que los *stakeholders* son los encargados de ver la empresa desde una perspectiva a corto y largo plazo para mantenerla bajo un buen margen de responsabilidad social, ya que deben entregar bienes y servicios permitidos por la sociedad, motivar a sus empleado a crecer, manejar la competencia con altura y equidad, además de mantener un pago justo y equitativo a sus proveedores (Gregory Dess, G. Lumpkin, 2003).

ELEMENTOS DEL GOBIERNO CORPORATIVO

El autor A. Garzón, comenta que el gobierno corporativo, se encuentra conformado por cuatro elementos. El primero de estos elementos es el “directorio”, el cual debe manejarse con una buena estructura y buen alineamiento de jerarquías, de manera que se envíen correctamente los requerimientos o mandatos, que se deben llevar a cabo dentro de la empresa; aquí es donde existe el programa de sucesiones, para poder conocer quiénes van a ejercer los diferentes roles y responsabilidades dentro de las empresas familiares.



El segundo elemento que se puede observar es el control y dirección de la empresa, hacia dónde se va a enfocar, sus objetivos, control de riesgos, y además su retroalimentación. Aquí se demuestra mediante la evaluación, si todo está bien en la empresa o si existe algún error. La información de la empresa y las medidas a emplear deben ser totalmente transparentes bajo a ley. Finalmente, el tercer y cuarto elemento que se observan, son el desarrollo sostenible, el cual se logra la superación y por último las riquezas de la empresa (Garzon, Gobierno Corporativo en Ecuador, 2011).

IMPORTANCIA DE UN GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

Es muy necesario dentro de las empresas familiares ejecutar un gobierno corporativo, de manera que la persona que esté al mando de la empresa, sea elegido de manera justa; además que se encuentre capacitado para tomar y ejecutar decisiones importantes, que posea la capacidad de supervisar y poner lineamientos que lleven a un control y organización de la empresa. De esta manera disminuimos el índice de porcentaje de resentimiento del resto de familiares que constituyen la empresa.

Garzón argumenta que la ejecución de un gobierno corporativo en las empresas familiares, *“crea la confianza y transparencia en todos los actos e información de la empresa, lo cual creará un buen ambiente laboral y además una labor eficiente y eficaz de los funcionarios de la empresa, y así se lograra un desarrollo económico, logrando a la empresa poseer ganancias y logrando ser competitivo en el mercado contra otros”* (Garzon, Gobierno Corporativo en Ecuador, 2011).

En resumen, el gobierno corporativo es un método imparcial y neutral, el cual se encarga de subir al mando de la empresa, a la persona que se encuentre apta y capacitado para el correcto control y dirección de la empresa, de manera que



contribuya a llevarla al éxito, ya sea esta persona miembro de la familia o una persona externa contratada.

6. Factor #6: Tipologías de modelos de empresas familiares.

1. EL MODELO DE LOS 3 CÍRCULOS

Este modelo es probablemente la primera versión de la cual se han podido describir diferentes situaciones dentro de las empresas familiares, ya sean estén del presente o del futuro (Tagiuri & Davis, 1982).

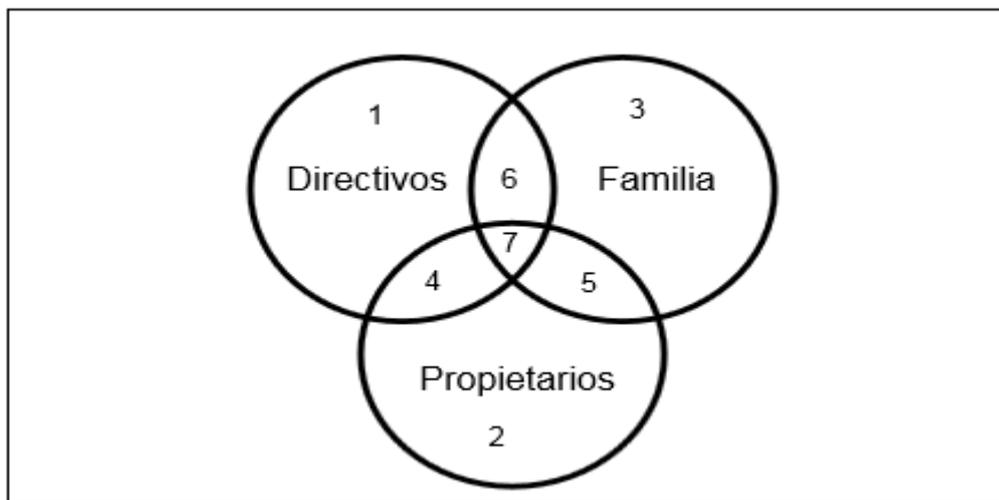


Figura 4: Modelo de los 3 círculos

Fuente: (Tagiuri & Davis, 1982)

En el presente modelo, cada círculo representa diferentes características de un grupo de personas, afines a la empresa familiar. El principal punto de este modelo es dejar ver que, según se interpongan los participantes en menor o mayor grado dentro de la estructura de la empresa, dará lugar a diversos tipos de empresas familiares con diferentes características. Según los roles que desempeñen los diferentes grupos de personas que en ellas trabajan, y la relación que mantengan dentro de la empresa, se irán marcando las diferentes



características de la misma; así mismo irán variando las diferentes formas de solucionar ciertos casos de otros (Neubauer & Lank, 1998).

2. DE FUNDADOR A CONSORCIO DE PRIMOS

A medida que las empresas familiares se separan en tipos diferentes a lo largo de la generación familiar en la que se encuentren, permite constituir el principio de este segundo modelo (Ward J. , 1987).

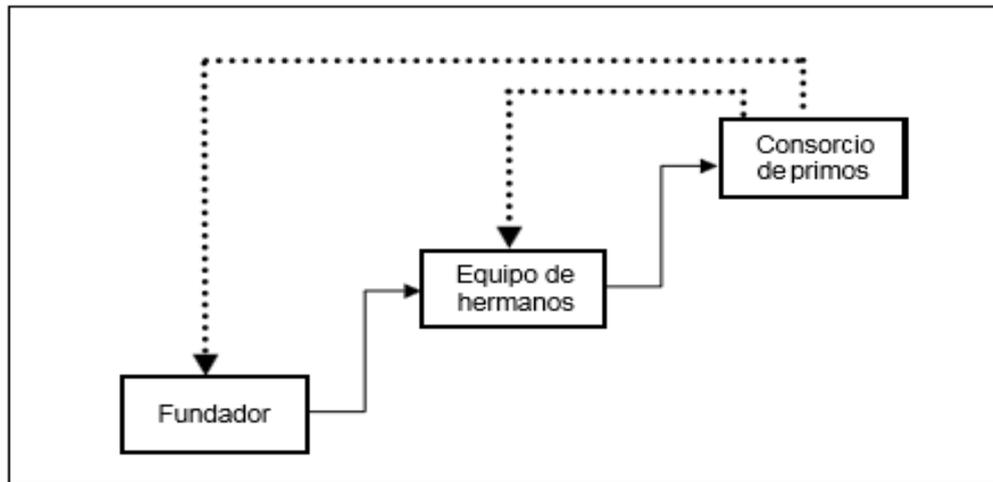


Figura 5: Modelo de fundador a consorcio de primos

Fuente: (Ward J. , 1987)

A pesar de considerarse un modelo simple, se considera de gran valor a la hora de ayudar a profundizar importantes diferencias que entre estas diferentes tipologías de empresas. Diferencias que se acentúan dentro de la forma de manejar el poder en cada una de las generaciones, en donde dentro de la primera podemos observar a un líder indiscutible; y en la segunda y tercera, podemos llegar a observar a un líder, en cuanto exista y sea aceptado. Éste debe realizar reportes ante un “equipo” o “consorcio” de propietarios, los cuales poseen en la mayoría de los casos, derechos políticos superiores, debido



a la participación de acciones que poseen dentro de la empresa. En caso de que no existiera un líder, se crea un equipo el cual tomará las decisiones, aunque en la mayoría de casos esto resulta muy difícil, debido a que existen personas con diferentes tipos de capacidades, pero con similares poderes dentro de la empresa (Ward J. , 1987).

3. LA MATRIZ: TAMAÑO DE LA FAMILIA, TAMAÑO DE LA EMPRESA FAMILIAR.

Según Perkins, este modelo presenta una clasificación de cuatro grupos de empresas familiares, según el tamaño de la familia propietaria y de la empresa (Perkins, 1992).

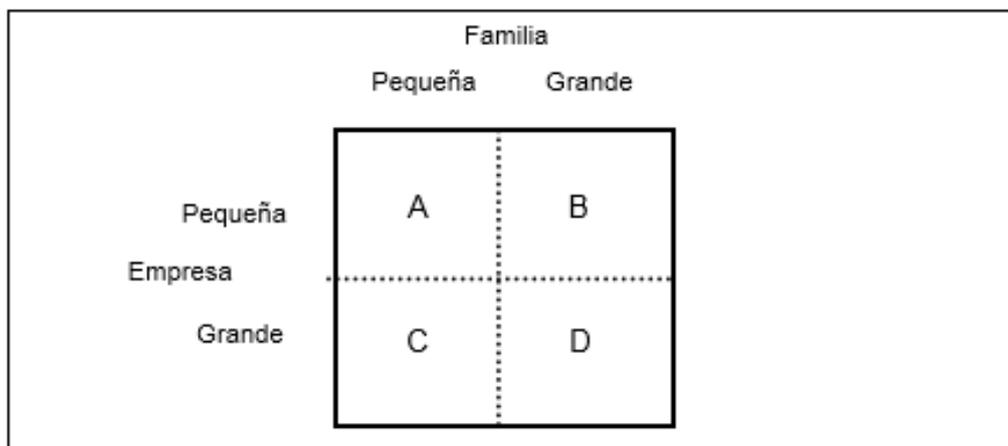


Figura 6: Modelo de la matriz: tamaño familia, tamaño empresa familiar

Fuente: (Perkins, 1992)

La mayoría de las empresas familiares se encuentran en la mayoría de casos dentro de las celdas “A” y “D”, siendo las empresas “A”, las que han llegado máximo a una segunda generación y las “D”, empresas que han multigeneracionales que han conseguido el éxito a lo largo del tiempo. También podemos encontrar empresas que dentro de la primera generación,



llegan a alcanzar un gran desarrollo, como lo observamos dentro de la celda “C”, y algunas empresas que al pasar el tiempo, no llegan a desarrollarse de gran manera como lo hace la familia, como el caso de las empresas ubicadas en la celda “B” (Perkins, 1992).

El propósito de analizar este modelo, es poder identificar las diferentes situaciones que se presentan dentro de los diversos tipos de empresas familiares, para de esta manera poder elegir la mejor opción que se ajuste a cada uno de ellos. De la misma manera poder establecer los roles de los participantes en cada situación y establecer los parámetros a seguir, de manera que la estructura de la empresa se consolide a lo largo del tiempo.

4. MODELO DE LAS RELACIONES DE TRABAJO

En el presente modelo se observan cuatro tipos diferentes de empresas familiares, en donde la clasificación se presenta de acuerdo a las responsabilidades que desempeñan los diferentes miembros de la familia dentro de la empresa, o los roles que pueden llegar a desempeñar en el futuro (Gallo M. , Cultura en empresa familiar, 1992).

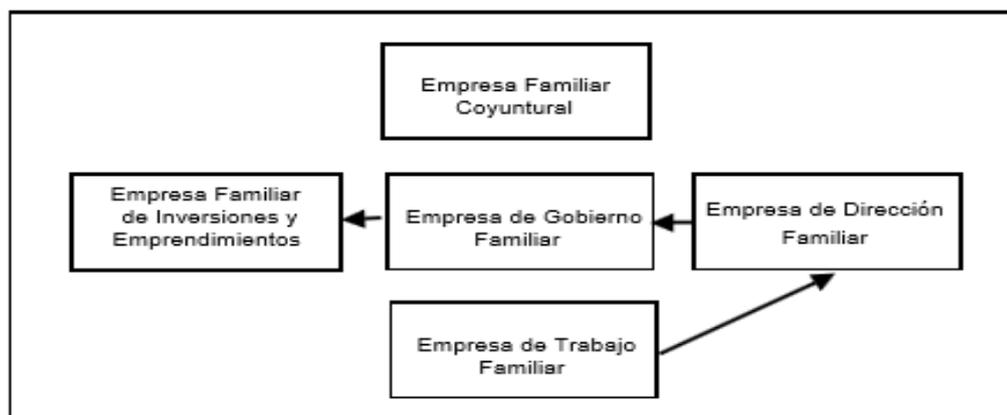


Figura 7: Modelo de las relaciones de trabajo

Fuente (Gallo M. , Cultura en empresa familiar, 1992)

Estas cuatro clasificaciones de empresas familiares, son como “cuatro etapas finales”, en un proceso evolutivo a lo largo del tiempo, del cual son parte en la mayoría de casos, las empresas familiares multigeneracionales exitosas.

5. MODELO DE LOS 5 CÍRCULOS

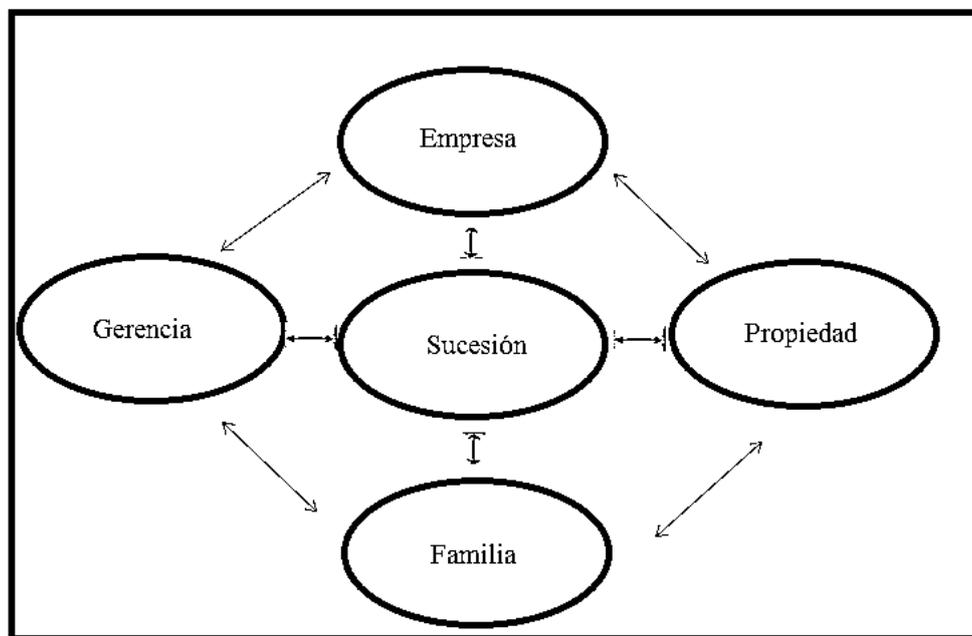


Figura 8: Modelo de los 5 círculos.

Fuente: (Amat, 2004)

En el modelo de los 5 círculos, Amat describe una serie de factores que giran en torno a la empresa. En primer lugar, tenemos a la “Familia”, en donde se muestran las actitudes, la motivación, el compromiso y los valores de los miembros de la familia. En segundo lugar, se tiene a la “Propiedad”, que equivale a la empresa y todos los elementos que la conforman. A continuación



sigue con la “Empresa”, que es quien otorga los bienes y servicios, las estrategias para llegar al propósito, etc. Luego sigue la “Gerencia”, en donde se encuentran las personas altamente capacitadas para liderar, planificar y administrar la empresa. Finalmente, menciona al círculo de “Sucesión”, en el cual se otorga el liderazgo a la generación siguiente, logrando obtener una continuidad de la empresa a lo largo del tiempo (Amat, 2004).

6. LA MATRIZ: APORTACIÓN DE LA FAMILIA, PROFESIONALIZACIÓN DE LOS SISTEMAS

El profesor Gibb Dyer, tomando como referencia a “la teoría de la agencia” (Agency theory) y la “teoría de los recursos básicos” (Resource-Based theory), ha propuesto la siguiente matriz:

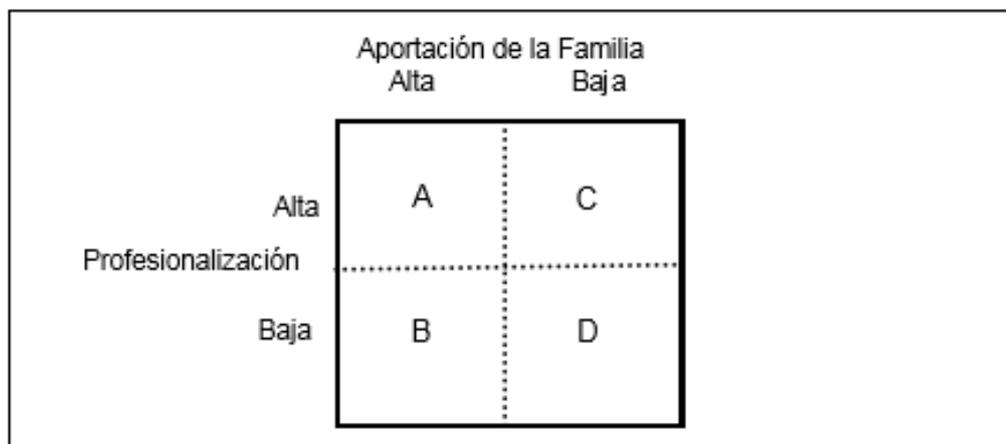


Figura 9: Modelo Matriz Aportación de la Familia, Profesionalización de los Sistemas

Fuente: (Gibb Dyer, 2003)

Siguiendo el concepto de “la teoría de los recursos básicos”, las empresas familiares y no familiares, se diferencian de manera significativa debido a las diferentes formas en que la familia aporta recursos a la empresa (recursos económicos, personal capacitado, relaciones comerciales, etc.), además de los



diferentes elementos con los cuales es conformado el capital social de la familia (Fukuyama, 1995).

No se puede dejar de lado, que uno de los recursos más importantes para el desarrollo exitoso de la empresa familiar, es la unión de la familia y el compromiso de estar dispuestos a tomar y aceptar las decisiones que generen el mayor beneficio para la empresa (Gallo M. , 2001).

En las celdas “A” y “B” de la figura 9, se encuentran las empresas en donde existe una gran unión y apoyo al proyecto establecido dentro de la empresa, a diferencia de las celdas “C” y “D”, en donde existe desunión por parte de la familia, en donde algunos de los propietarios de la empresa no creen en el proyecto establecido dentro de la organización.

Tomando como ejemplo el concepto del modelo de la “teoría de la agencia”, una de las diferencias más importantes entre las empresas familiares y no familiares, es el proceso en la ejecución del poder, diferencias en quienes ejercen dicho poder, ya sean los propietarios o personas contratadas por ellos, además del grado de aplicación de diversos sistemas de dirección dentro de la empresa.

Dentro de las celdas “A” y “C”, se encuentran empresas en donde existe una gran profesionalización de las personas y los sistemas de gobierno y dirección, a diferencia de las celdas “B” y “D”, en donde se encuentran empresas con poco nivel de profesionalización, básicamente la situación de la mayoría de las empresas familiares, en donde encontramos buenos emprendedores y sistemas de dirección prácticamente nulos.

Este modelo se basa en la premisa de que los empresarios familiares hagan todo lo necesario para poder situar a sus empresas en la celda “A” de nuestro ejemplo, en el cual se establezcan todas las directrices necesarias para encaminar a la organización al éxito empresarial (Gibb Dyer, 2003).

7. LA MATRIZ: TAMAÑO DE LA EMPRESA, NIVEL DE DIVERSIFICACIÓN

El crecimiento y la evolución son factores claves para el éxito y continuidad de todas las empresas. Si no consiguen crecer, puede que se encuentren con la problemática de no poder obtener los recursos tecnológicos y de personal, que le permitan poder competir en el mercado. Adicional a esto, si la empresa no logra

evolucionar con el pasar del tiempo, serán desplazadas con facilidad por parte de sus competidores. De ahí parte el concepto de encontrar empresas que hayan obtenido éxito a lo largo del tiempo, para poder establecer una relación entre su tamaño y evolución (Gallo M. , 2004).

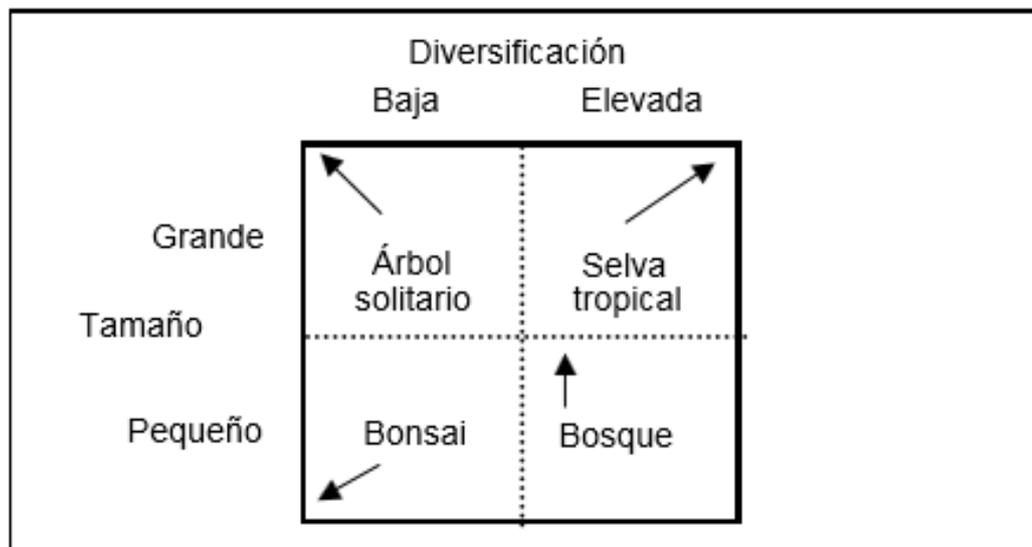


Figura 10: Modelo Matriz Tamaño de la Empresa, Nivel de Diversificación

Fuente: (Gallo M. , 2004)

Las empresas familiares tipo “Bonsai”, son aquellas a lo largo del tiempo no han sufrido cambios o han cambiado muy poco. Estas empresas han mantenido un tamaño pequeño, ofrecido los mismos productos y trabajado el mismo sector de mercado. Gracias a un pequeño número de clientes fieles, logran mantener su continuidad en el mercado.

En el casillero de “Árbol solitario”, se ubican las empresas que han logrado un crecimiento importante a lo largo del tiempo, a pesar de mantenerse en el mismo sector del mercado, ofreciendo una gama limitada de productos, los cuales solo han evolucionado, debido a que han tenido que adaptarse a los diferentes cambios en las necesidades de los clientes.

En la clasificación “Bosque”, podemos observar a las empresas que a lo largo del tiempo han obtenido un crecimiento moderado, debido principalmente a expansiones geográficas, mayormente por la creación de filiales en diferentes áreas geográficas. Estas empresas mantienen la misma base de sus productos,



con pequeñas adaptaciones, dependiendo las necesidades de sus clientes en cada mercado nuevo al que ingresan.

Finalmente, “Selva tropical” es la clasificación que reciben las empresas familiares, que a lo largo del tiempo han conseguido un gran crecimiento debido a la diversificación de sus productos, incursión en nuevas áreas geográficas con nuevos mercados, en donde se apoyan principalmente por medio de diversos tipos de alianzas estratégicas.

Por medio de este modelo se desea ayudar a comprender, la importancia de tomar una correcta posición estratégica, al momento de presentarse una oportunidad de crecimiento y diversificación; además de mostrar las cualidades que se deben potenciar en cada uno de estos tipos de empresas familiares (Gallo M. , 2004).

7. Factor#7: Identificar los roles de los tres agentes dentro de la empresa familiar.

Familia, Empresa y Estado; y sus principales factores para el éxito.

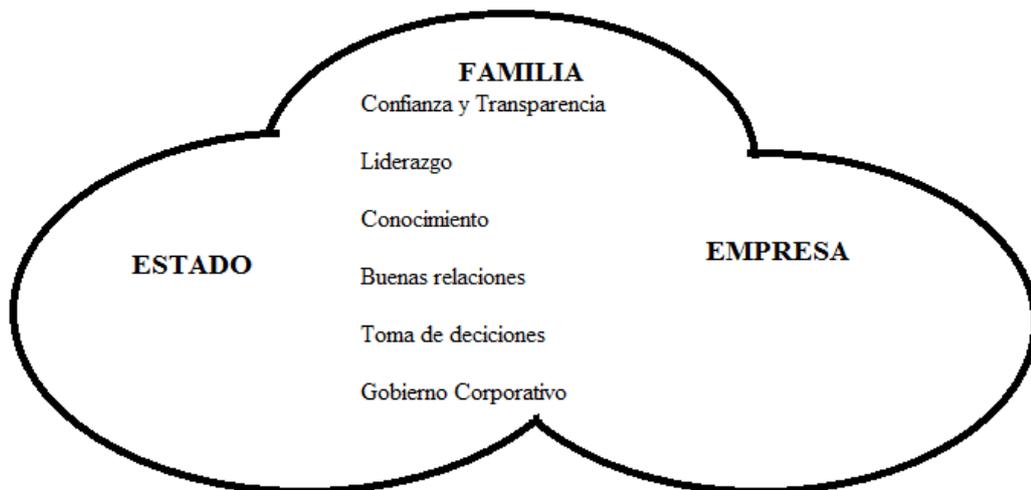


Figura 9. Fuente Elaborado por (Ortega, 2014).



Según Juan Pablo Ortega, en el gráfico podemos observar los tres agentes fundamentales en el desarrollo económico de bienes y servicios.

En primer lugar tenemos a la Familia, organismo fundamental para el desarrollo.

En segundo lugar tenemos a la Empresa, órgano principal compuesto por personas y conocimientos que su fin es obtener riquezas dentro de un mercado.

Y en tercer lugar, pero no menos importante, tenemos al estado, el cual es la unidad de desarrollo económico social y político, el cual se encarga de las normas judiciales y legislativas en el mercado y del país.



Conclusión

En conclusión podemos observar que el 90% son empresas familiares en Guayaquil, lo que indica que es necesario identificar los factores son los fundamentales para la continuidad de la empresa (la camara de comercio de Guayaquil, 2014).

Con ésta revisión literaria podemos concluir que los principales factores son: tener un protocolo familiar, determinar un plan estratégico, identificar los principales problemas para así poder resolverlos, detectar que modelo de negocio está más acorde a su empresa familiar e identificar los roles de los principales agentes económicos (empresa, estado y familia).

Además como valores principales podemos empezar por la confianza y transparencia entre los miembros de la empresa ya sean familiares o no familiares, lo cual siempre debe existir un respeto por igual, dejando un lado el lazo de familia. Lo que pasa en la empresa, queda en la empresa y lo que pasa en el hogar queda en el hogar, así se van a separar los dos agentes y no dejen que sus problemas les afecten tanto en la familia como en la empresa.

Se debe lograr mantener buenas relación entre sí, creando un buen ambiente laboral, lleno de buena actitud como de respeto, motivándolos siempre a todos con una vibra positiva.

Otro de los puntos que podemos resaltar es el liderazgo, el cual siempre debe de existir, porque un buen líder no es quien delega órdenes, es quien guía, aconseja, apoya y ayuda de cómo hacer para hacer un buen trabajo.

No necesariamente se debe tener poder para ser un líder, uno puede ser líder en el puesto de trabajo que este, logrando un excelente desempeño de su cargo.

Otro de los puntos podemos observar la toma de decisiones, ya que en una empresa familiar se debe llevar la toma de decisiones a la directiva del cual deben llegar a un acuerdo para ejecutar la mejor decisión para la empresa, se deben de respetar las decisiones tomadas siempre y cuando se las tomen pensando como empresa mas no como utilidad de familia.



Y el último punto y a la vez muy importante, en las empresas familiares es muy necesario un gobierno corporativo el cual se encargara imparcialmente de elegir quien debe ir al mando, haciendo una elección imparcial sabiendo quien tiene los conocimientos necesarios para subir, sino buscando alguien de afuera que suba al cargo, logrando no tener resentimientos dentro de los miembros de la familia. (Ortega, 2014)

Según Santiago Dodero, *“la estrategia fundamental del éxito en las empresas familiares son sus valores, objetivos y visión de la empresa; dependiendo de eso es hacia donde se va a proyectar, que camino cogerá la empresa familiar. En cambio el fracaso se lleva a la interpretación de los roles de los miembros de la empresa tanto como para la toma de decisiones, como al enfoque de la empresa.”* (Dodero, 2002)

Según John Ward, el éxito para una empresa familiar *“es enfocarse en el mantenimiento de la empresa con una visión comercial a largo plazo mas no las ganancias en la actualidad, logrando si una ventaja competitiva”*, en pocas palabras en realizar estrategias no convencionales para lograr el triunfo. Enfocándose siempre en un buen gobierno corporativo, como indica Ward” *En el buen gobierno está la clave del éxito.”* (Ward J. , El exito en los negocios de familia, 2005)



Trabajos citados

- Alcaide, J. J. (2003). *El día a día en la empresa familiar*. Córdoba.
- Alcaide, J. J. (2004). *La singularidad de las empresas familiares*.
- Amat, J. M. (2004). *La continuidad de la empresa familiar*. España : Gestion 2000.
- Aronoff, C. E. (1998). *Megatrends in Family Business*. Nueva York: Journal of the Family firm Institute.
- Dodero, S. (2002). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Fuentes, J. (2007). *El Proceso de Sucesion en una empresa Familiar*. Madrid: Piramide.
- Fukuyama, F. (1995).
- Gallo, M. (1992). *Cultura en empresa familiar*. Barcelona: IESE.
- Gallo, M. (2001).
- Gallo, M. (2004).
- Gallo, M. A. (2007). *Estructura y contenido de los protocolos familiares*. Madrid: Deusto.
- Garzon, A. (2011). *Gobierno Corporativo en Ecuador*. Ecuador: Ilgo.
- Garzon, A. (2014). *Gobiernos Corporativos en Ecuador*. Recuperado el 2015, de <http://ftp.eeq.com.ec/upload/empresas-publicas-eficientes/Cultura%20Empresarial/Augusto%20Garz%F3n%20-%20Governance%20Ecuador.pdf>
- Gibb Dyer, W. J. (2003).
- Gonzalez, V. C. (2012). *La Sucesion Exitosa de un grupo familiaratraves d un modelo de direccion estrategica*. Guayaquil.
- Gregory Dess, G. Lumpkin. (2003). *Direccion Estrategica*. New York: Mc Graw Hill.
- ideas para pymes. (s.f.). *La empresa familiar: ¿Un negocio de por vida?* Recuperado el 2015, de http://www.ideasparapymes.com/contenidos/empresa_familiar_negocio_familia_emprender.html
- inec. (Marzo de 2015). *poblacion*. Obtenido de www.google.com



- Kaye, K. (1996). *When The Family Business is a sickness*. Journal of the family firm Institute.
- la camara de comercio de Guayaquil. (2014). *El 90% de las firmas de Guayaquil son empresas familiares*. Guayaquil.
- Mintzberg, H. (2012). *La Estructuración e las organizaciones*. Ariel.
- Monso, L. (2013). *Empresas Familiares: una bomba en el tiempo en cuneta regresiva*. Rio Cuarto, Cordoba .
- Neubauer, F., & Lank, A. (1998). *The Family Business*. Londres: Palgrave Macmillan.
- Ortega, J. P. (Febrero de 2014). *elementos necesarios para lograr el exito en las empresas familiares*. Guayaquil: Res Non Verba.
- Peña, E. (2012). *Empresas Familiares Llegan hasta la segunda generacion*. *Eckosnegocios*.
- Perkins, G. (1992). *Razones de permanencia del personal no familiar, miembro del quipo directivo en las empres familiares*. Barcelona: IESE.
- R. Carlock, J.Ward. (2003). *La Planificación Estratégica de la Familia Emmpresaaria*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Salazar, M. (2014). *El exito en las empresas familiares*. *Eckosnegocios*, 70-71.
- Sandoval, F. (Febrero de 2013). *El éxito en la continuidad de la empresa familiar*. Monterrey.
- Steiner, G. (1969). *The Management Plannning*. Londres: The Mcmillan Company.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1982). *Bivalent Attributes of the Family Firm*. Rio Charles | : Cambridge Mass.
- Tristan, S. (2007). *Un Protocolo Familiar, ¿para qué?* Barcelona: Deusto.
- Ward, J. (1987). *Keeping the Family Business Healthy*. San Francisco: Jossey- Bass.
- Ward, J. (1988). *Strategic planning fot the family business*. New York: Palgraven Mcmillan.
- Ward, J. (2005). *El exito en los negocios de familia*. Lodon: John Wiley & Sons.

Cuadro Comparativo

