



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPIRITU SANTO

FACULTAD DE ECONOMÍA Y CIENCIAS EMPRESARIALES

**TITULO: “FACTORES QUE AFECTAN EN LA CONTINUIDAD Y
SOSTENIBILIDAD GENERACIONAL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES
EN LA CIUDAD DE QUEVEDO”**

TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO

REQUISITO PREVIO A OPTAR EL GRADO DE

INGENIERIA EN CIENCIAS EMPRESARIALES

NOMBRE DEL ESTUDIANTE:

DIANA JOHANNA VILLAVICENCIO RIVERA

NOMBRE DEL TUTOR:

JORGE ENRIQUE CALDERÓN SALAZAR

SAMBORONDON, ABRIL, 2018

RESUMEN

Existen factores que intervienen en la continuidad y sostenibilidad generacional de las empresas familiares, viéndose afectada el crecimiento y sucesión de las futuras generaciones. Es por ello que el objetivo de esta investigación es identificar los factores que ponen en riesgo la continuidad y sostenibilidad generacional de las empresas familiares en la ciudad de Quevedo, que va de la mano de diversos factores que proporciona la literatura como determinantes de éxito para la crecimiento y continuidad de la empresa. Una vez conformada y establecida la EF, se viene uno de los puntos y factores más controversiales como es la sucesión ya que cumple un rol primordial en la continuidad de la empresa; en ocasiones la falta de protocolos familiares hace que los puestos que merecen un personal con mayor capacitación y habilidades fracasen al no existir políticas que garanticen el ingreso de los miembros de la familia; esto va de la mano con la formación ya que en ciertos casos la selección de asignaciones se da por criterio familiar y no por el nivel académico de la persona. Para la realización de este estudio se recopiló información documental, además de la base de datos de la Cámara de Comercio de la ciudad de Quevedo. Se realizó una encuesta a una muestra de 165 empresas de las cuales 135 fueron EF, en la que se identificó las características de la empresa, sucesión e incorporación del personal, gestión administrativa e intervención familiar en la empresa.

PALABRAS CLAVES: sucesión, empresa familiar, protocolo familiar, sostenibilidad, continuidad

SUMMARY

The existence of factors that intervene in the continuity and generational sustainability of family businesses, affecting the growth and succession of future generations. That is why the objective of this research is to identify the factors that put at risk the continuity and sustainability of family businesses in Quevedo city, which goes hand in hand with factors that contribute to literature as determinants of success for growth and continuity of the company. Once the PE has been formed and established, one of the most controversial points and factors is the succession that plays a fundamental role in the continuity of the company; Sometimes the lack of family protocols means that positions that deserve a staff with a higher level of training and skills fail because there are no policies that guarantee the entry of family members; this goes hand in hand with training since in certain cases the selection of assignments is given by family criteria and not by the academic level of the person. To carry out this study, documentary information was collected, in addition to the database of the Chamber of Commerce of Quevedo city. A survey was carried out of 165 companies, of which 135 were EF, in which the characteristics of the company, succession and incorporation of personnel, administrative management and family intervention in the company were identified.

KEY WORDS: succession, family business, family protocol, sustainability, continuity

INTRODUCCIÓN

El estudio de las empresas familiares desde hace algunos años ha logrado atraer el interés de muchos investigadores debido a su alcance en la economía y desarrollo de los países, y también por sus peculiares características que la hacen distintas de las demás empresas. Hoy por hoy, las EF (empresas familiares) se las asocia a pequeñas empresas con escaso profesionalismo; sin embargo la realidad es otra, ya que esto no se define por el tamaño de la empresa o por la calidad de gestión por parte de la directiva, sino más bien por el hecho de quienes la conforman; ya que aquellos que están en su dirigencia y propiedad de la empresa son miembros de un grupo familiar, y de esta manera todos los miembros de la empresa trabajan bajo una intención, mantener la continuidad y sostenibilidad generacional de la misma.

Vásquez & Prado (2007), afirman que en el Ecuador aproximadamente el 89% de las empresas existentes son familiares, formando parte importante en la economía de nuestro país, dado que es la fuente de empleo de muchas familias. Ecuador es una nación con una cultura familiar muy grande, es por ello que existen una cantidad numerosa de empresas con este tipo de características que sostienen compromisos sociales y económicos, aportando positivamente a las fuentes de empleo, innovación e inversión.

En nuestro país existen empresas familiares que no continúan su crecimiento y sucesión debido a factores que afectan a la continuidad y sostenibilidad generacional de estas entidades. La Revista Politécnica Vol. 35, el evento Seminarium Ecuador (2009) menciona que, “la esperanza de vida de la empresa familiar es baja, solo el 30% llega a la segunda generación y el 15% pasa a la tercera generación”. Es por ello

que se considera importante analizar este tipo de problema ya que aproximadamente en el país de cada 10 empresas familiares tan solo 3 pasarían a la segunda y tercera generación

Para un mejor desarrollo del tema se plantean las siguientes interrogantes:

- 1.- ¿Cuáles son los factores que influyen en la continuidad y sostenibilidad generacional de las empresas familiares en la ciudad de Quevedo?
- 2.- ¿Por qué las empresas familiares no logran continuar luego de la primera generación?
- 3.- ¿Que problemas interfieren frecuentemente en el cese generacional?

Peter Lench, (1999, pág. 21) menciona que “Las empresas familiares necesitan desarrollar habilidades especiales que les permitan identificar y resolver las dificultades que plantean esas dinámicas, y adoptar estrategias ingeniosas para fomentar el crecimiento de la empresa, transferir el poder y el control dentro de la misma”. Claramente observamos que no solo basta reunir a la familia y formar una empresa, sino que a esto se le añaden una serie de factores relacionados a la dinámica, a las emociones, a las estrategias implementadas, al profesionalismo y sobre todo a que todos los miembros estén íntimamente vinculados con el mismo entusiasmo de perpetuar generacionalmente el crecimiento, desarrollo, sostenibilidad y continuidad de su empresa familiar.

El objetivo de este aporte académico es identificar los factores que ponen en riesgo la continuidad y sostenibilidad generacional de las empresas familiares de la ciudad de Quevedo. De esta manera se contribuirá de manera teórica sobre las empresas familiares y los factores que pueden intervenir con la continuidad y sostenibilidad

generacional, exponiendo de manera comprensiva todos los temas de importancia en cuanto a la estructura, objetivos, ventajas, beneficios, aplicación y características.

MARCO TEÓRICO

1.-EMPRESAS FAMILIARES

Ezequiel, Cannizzaro (2007, pág.15), considera “la empresa familiar es un sistema social de gran complejidad en sí mismas. Cada una de ellas, en forma independiente está compuesta por un grupo de personas con roles diferentes que generan un complejo sistema de relaciones”.

Latour (2009) afirma que:

Usualmente los conceptos determina a las empresas familiares como una corporación con fines de lucro en la cual sus administradores y propietarios conllevan una asociación familiar, los cuáles serán quienes concluyan la estructura de los recursos de la compañía y los de la conveniente familia, en un transcurso en el cual la vinculación entre ambos componentes es muy estrecha (pág. 24).

1.2.- CICLO DE VIDA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

En la práctica en el campo empresarial familiar existe un criterio de clasificación de estas compañías que radica en el nivel generacional; como se indica a continuación:

Primera Generación.-

Aguñaga (2004) afirma:

En esta fase, el fundador de la empresa se encuentra creando nuevos proyectos, buscando medios para el financiamiento de la empresa y formas de llevar este producto o servicio al mercado. Existe incertidumbre de como involucrar a los miembros de la familia en el negocio (pág10).

Esta es la etapa de la fundación y sostenibilidad; su organización es un tanto informal, la persona fundadora es la que lleva el control de la empresa donde sus primordiales preocupaciones son la conservación y buscar los medios de financiamiento para la empresa. La pertenencia puede ser solo del fundador o puede estar compartida ya sea con hermanos, hijos, primos o algún familiar.

Segunda Generación.-

Gallo (2009) afirma:

Es la etapa de formalización, expansión y crecimiento; aquí su organización es un poco más formal, poseen múltiples y diversos productos así como también cadenas de negocios; a diferencia de la primera etapa aquí el fundador, en el caso de estar vivo, pasa a un plano menos importante, es decir que el control de la compañía la tienen sus hijos o algún familiar cercano. La dirección de la gestión en esta etapa la puede llevar ya sea un familiar o un profesional externo contratado por la empresa o a su vez puede estar compartida (pág. 11).

Tercera y Posteriores Generaciones.-

Abiti & Ocejo (2004) indica que:

Esta etapa es la de madurez y reconversión; su estructura es totalmente formalizada y exige que la relación empresa familia sea rígida. En esta etapa la compañía tiene establecida una constancia de usuarios; el control y direccionamiento recae sobre los nietos y posteriores generaciones (pág, 10).

2. MODELOS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

El modelo de los tres círculos de Davis y Tagiuri (1982), es el más generalizado y divulgado en cuanto al estudio de las empresas familiares. Donde presenta las tres estructuras como son: la familia, la propiedad y la empresa; así como también el lugar que ocupan cada uno de ellos de acuerdo a los subconjuntos que se establecen en las áreas que se intersectan.



Gráfico 1. Modelo de los tres círculos

Fuente: Davis y Tagiuri (1996)

Salles (2013) sostiene que:

El círculo familiar es aquel al que pertenecen todos los miembros del grupo familiar. El círculo negocio comprende el conjunto de personas que trabajan dentro de la compañía y reciben un sueldo o beneficio económico directo en base al trabajo que desempeñan y al valor que entregan a la compañía. Por último, el círculo propiedad es aquel que determina quienes son los dueños de las acciones de la empresa generando una serie de deberes y derechos sobre esta (pág.19).

Con este sistema todos y cada uno de los individuos de una u otra manera poseen relación con la sociedad familiar, pueden colocarse en cada uno de estos subsistemas. Ejemplo: una persona que sea miembro de la familia pero que no sea propietario ni empleado se localiza en el espacio señalado con el número 1. El empleado que no pertenezca a la familia así como tampoco a la propiedad de la compañía se ubicaría en el área 3. Por otro lado un accionista que no trabaje en la empresa y no sea parte de la familia estaría en el espacio número 2. Las demás intercepciones dan lugar para un familiar que es propietario pero que no es empleado (área 4) propietario empleado pero no familiar (área 5) familiar empleado pero no propietario (área 6) y el familiar que es propietario y también labora en la empresa se ubicara en el área número 7.

Modelo Evolutivo Tridimensional (MET)

El Modelo de los Tres Círculos citado con anterioridad, describe las perspectivas de los tres subsistemas que conforman una empresa familiar: la Familia, Propiedad y Empresa, esta descripción se delimita en un determinado tiempo. Al incorporar esta variante (tiempo) se produce una nueva perspectiva en cuanto al crecimiento y

desarrollo de la EF, que detalla como los integrantes de la sociedad van mudando de un subsistema a otro, desaparecen o se integran de acuerdo al trascurso del tiempo. Acontecen nacimientos, muertes, matrimonios, divorcios, ingresan y salen nuevos empleados accionistas gerentes o socios. Gersick et al (1997) nos presenta el Modelo Evolutivo Tridimensional que describe cada uno de los ejes evolutivos y las fases que atraviesa con el pasar del tiempo.

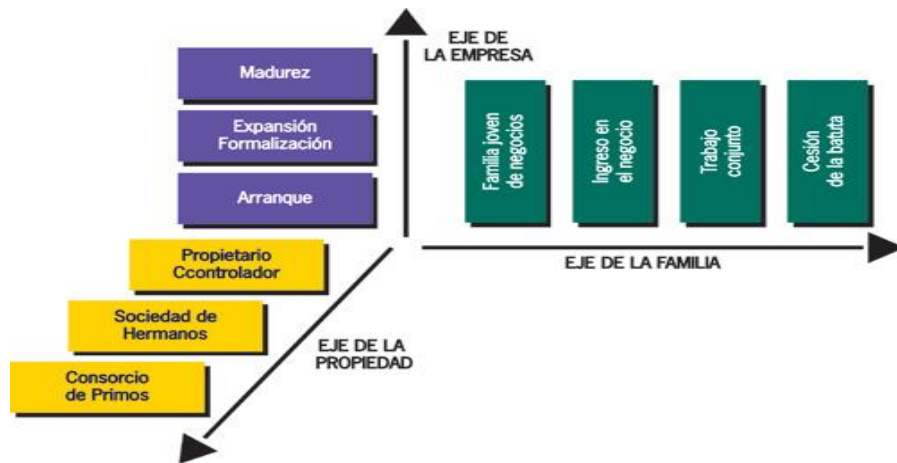


Gráfico 2. Modelo Evolutivo Tridimensional.

Fuente: Gersick K. E, Davis J.A., Hampton M. M., Lanberg I. (1997). Empresa familiar. Generación a generación. Mc. Graw Hill, México.

Salles (2013) señala que:

Los ejes explican las etapas evolutivas que una empresa familiar recorre a través del tiempo. En cuanto al eje de la propiedad, representa la forma en que se suele cambiar de dueño o el paquete accionario de la compañía de una generación a otra. El eje de la familia se refiere al ciclo de vida de la generación fundadora por lo que se le considera una ampliación del eje de la

propiedad. El eje de la empresa se refiere al ciclo básico de una empresa en el cual tiene un inicio, una expansión y una madurez (pág.21).

4. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS EF

Braidot y Soto (1999) presentan la siguiente clasificación de las ventajas y desventajas de las EF.

Ventajas

- Compromiso.- todos los integrantes de EF en la práctica muestran su entrega, dedicación y madurez al trabajo por cuanto les dedican más tiempo y energía.
- Conocimiento.- dentro de la EF los hijos y nietos han prestado atención a las distintas estrategias adoptadas por el fundador y prácticamente se han formado de acuerdo a ellas tanto que han llegado a adquirir conocimientos importantes acerca de la organización.
- Flexibilidad.- las relaciones familiares son un tanto informales no advierten normas de comunicación ni impedimentos burocráticos; del mismo modo se aplica al capital de la organización.
- Planeación a largo plazo.- dentro de la EF los integrantes son más cuidadosos y eficaces al momento de planear el futuro para reducir riesgos y actuar eficientemente a la hora de cualquier imprevisto.
- Confiabilidad y orgullo.- el motivo de que un solo individuo haya creado y fundado la empresa es razón para sentir satisfacción y orgullo tanto como para sus descendientes como para sí mismo y más aún si a eso le sumamos de que la razón social o la marca lleva el apellido de la familia.

- Cultura estable.- en numerosas EF los trabajadores llevan laborando por muchos años dentro de ella esto hace que conozcan su ideología y forma de operar. Esto unifica la cultura, los principios y valores de la EF previniendo problemas.

Desventajas

- Rigidez.- las EF por lo general poseen un modelo de gestión tradicional; los integrantes de la compañía tienen la tendencia de hacer siempre lo mismo, lo que trae problemas al momento de afrontar los diversos cambios y transformaciones que tiene el mercado.
- Desafíos Comerciales.- estos siempre están presentes en el mercado y pueden ser: la innovación de productos, ciertas compañías se apegan emocionalmente a determinado producto (viejos) que no les permite avizorar a tiempo la necesidad del mercado. Otro desafío es el cambio o transformaciones que puede llegar a tener una empresa lo que causa entre los empleados, clientes y proveedores incertidumbre.
- Conflictos emocionales.- esta área se limita a componentes psicológicos y emocionales. En una organización familiar prevalecen los aspectos vinculados al rendimiento y a los resultados.
- Sucesión.- en cualquier entidad el cambio generacional ocasiona disputas este es un reto enorme para las empresas ya que deben solucionar al mismo tiempo los problemas emocionales familiares y los de transición de la organización.
- Liderazgo.- traspasar el liderazgo tanto de las actividades como de la gerencia es un problema que se da muy a menudo en una EF, lo que en ocasiones

obstaculiza el avance de la compañía, además de crear problemas entre los miembros de la familia.

5. EMPRESAS FAMILIARES EN EL ECUADOR

Amat Salas (2004) agregan:

Según sus estudios, la empresa familiar puede ser tan efectiva como las no familiares, considerando su mayor margen de ventas, la creación de empleos, la apertura al comercio exterior, el menor coste laboral, la mayor eficiencia tecnológica, la inversión realizada en investigación y desarrollo, y los avances alcanzados por la internacionalización; la apertura mental a nuevos retos, y su adaptación a situaciones no estructuradas; acotando que son casos no generalizables a todas las empresas familiares en su conjunto (pág. 56).

Teixeira y Carvalhal (2013, pág. 12) afirman que “una empresa familiar es aquella que asume el compromiso de transmitir el emprendimiento y diseña sus propias prácticas y políticas para fomentar la creación espacios y cultura que seguirán de generación en generación”.

5.1 ESTADÍSTICAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Estudios realizados con anterioridad por parte de la Revista Perspectivas del IDE – Business School (2015) muestran datos publicados por la Superintendencia de Compañías donde de las 500 empresas más grandes existentes en Ecuador, el 77% de

ellas son familiares. A continuación se muestra un cuadro con porcentajes de acuerdo al número de empresas familiares y no familiares existentes.

Tabla N° 1. Cuadro porcentual de empresas familiares y no familiares		
Número de empresas	Familiares	No Familiares
% Empresas grandes	77%	23%
% PYMES	90%	10%
% Microempresas	100%	0%
% sobre total de empresas (estimado)	89%	11%

Fuente: Business School (2015). Revista Perspectivas del IDE.

Por su parte, Corona (2005) indica:

Las empresas familiares han existido desde siempre, puesto que la familia como institución, es, sin lugar a dudas, la más antigua y duradera que haya existido en la historia de la humanidad. A su vez, la familia empresaria aparece siempre, en todas las épocas, en cualquier circunstancia y en cada rincón del globo (pág. 8).

Resaltamos el hecho de que a nivel nacional hay muchos hogares que hoy en día mantienen una empresa familiar ya sea grande, mediana o pequeña. Según el Instituto de Estadísticas y Censos (2015), en el territorio ecuatoriano las provincias que cuentan con un mayor porcentaje de negocios familiares son: la provincia del Guayas con un 55,5%, seguido del Oro con 54,4%, mientras que la provincia de Imbabura tiene el 51,0%, entre los de mayor porcentaje están también Pichincha, Manabí, Tungurahua y Azuay con 45,8%, 45,8%, 47,6% y 49,4 respectivamente. A

continuación mostramos en la Figura 7 un mapa con todas provincias y sus respectivos porcentajes.

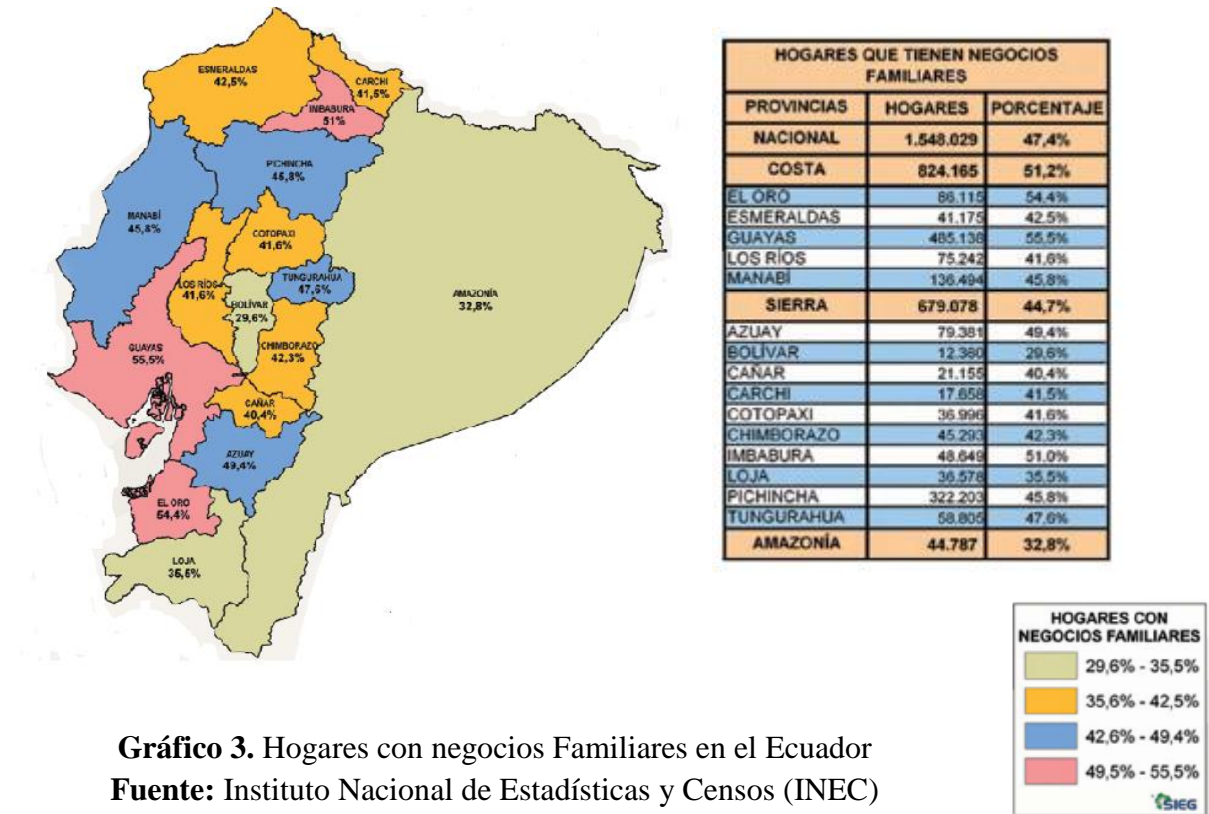


Gráfico 3. Hogares con negocios Familiares en el Ecuador
Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

6. FORMACIÓN PROFESIONAL EN UNA EMPRESA FAMILIAR

El liderazgo y la autoridad, junto con la formación del sucesor, permiten que el actual dueño gestione a futuro su empresa, basada en sistemas de información, formación y administración, planificar la sucesión, disminuir los riesgos de fracaso de la sucesión y generar resultados esperados (Santamaría & Pico, 2015).

Importancia De La Formación

La formación se considera importante dentro de una empresa, debido a que si un negocio tiene personal capacitado intelectualmente, los resultados, desarrollo y sucesión serán mucho más positivos, tal como lo mencionamos en el párrafo anterior,

si existe un buen líder en la empresa y este a su vez es una persona formada y capacitada los pronósticos de la empresa serán mejores y los riesgos de fracasar con la continuidad de la EF disminuirán. Por otra parte, la profesionalización en las empresas familiares es la contratación de directivos profesionales no pertenecientes a la familia, que aporten su experiencia y formación en el área concreta que se desea potenciar (Barroso, 2014).

Razones Para La Formación

La formación, dentro de las empresas familiares, es fundamental y aplica con mayor énfasis en la sucesión generacional, ya que unas buenas bases, formación, desempeño, interés es lo que hará que la perdurabilidad de la empresa se mantenga.

Sandoval (2011) afirma:

Para lograr una sucesión exitosa se debe: dar apoyo y seguimiento a potenciales sucesores que estén en el camino profesional, los sucesores deben ser partícipes de la gestión de la empresa, identificar su visión, voluntad de cumplir y diseñar un plan de carrera para el sucesor.

Sucesión

Aproximadamente una de cada tres empresas familiares logran pasar exitosamente a la siguiente generación, por lo que también para ellas son contrarias las posibilidades de supervivencia Handler, (1994 pág.: 14). Por otro lado Santamaría y Pico (2015) manifiesta que “la mayoría de las empresas familiares no cuentan con una guía de refuerzos o planes estratégicos y realizan los traspasos improvisadamente”

Los empresarios no realizan una planificación sobre quiénes serán sus sucesores Belausteguigoitia (2010) menciona que “En un estudio realizado por el Raymond Institute (2003) se determinó que sólo 42% de los propietarios que dejarán el negocio en los siguientes cinco años ha elegido a su sucesor, causando que el cambio sea sin planificación y de una forma precipitada”.

Belausteguigoitia (2010, pág.13) menciona que “la sucesión involucra a los tres subsistemas de la empresa familiar, de lo cual en la empresa, el cambio de mando genera una revolución que puede causar incertidumbre entre los que de alguna manera, dependen de ella”. Estos cambios afectan a la gestión propia de la empresa; creando una nueva gestión, propiedad y control de la misma. Quien controla la propiedad ejerce el poder y si lo desea, la dirección de la empresa puede delegarse si se decide nombrar a un director general (Ginebra, 2005). El cambio de propiedad suele suceder por aspectos como la jubilación y retiro del fundador, así como procesos de expansión y crecimiento que hacen de la sucesión una estrategia gerencial y de cuidado patrimonial (Zacarías & C. Navarrete, 2008)

Protocolo familiar

Chanaphan y Tangchitnob (2015, pág. 9) manifiestan que el protocolo familiar es “un acuerdo entre los socios familiares, y tiene como objetivo, regular la gestión y relaciones económicas entre la propiedad, familia y empresa”. Del mismo modo, se centra en definir compromisos entre los miembros que tienen participación accionaria en la empresa, para asegurar el crecimiento y continuidad de la misma en beneficio de las siguientes generaciones (Coronel y Gachet, 2013, pág. 9).

Por ello, Aguiñaga (2011) destaca:

El protocolo familiar es un documento que debe ser usado por todas las empresas familiares debido a su versatilidad y funcionalidad. El objetivo principal del mismo es sentar bases y compromisos para llegar a acuerdos entre los familiares que tienen participación accionaria dentro de una o más empresas familiares. Así mismo, este documento promueve la unidad familiar y asegura la continuidad de la empresa en beneficio a las siguientes generaciones (pág. 47).

METODOLOGÍA

La metodología utilizada para este trabajo fue de tipo no experimental, cuantitativo y descriptivo; utilizando un cuestionario a base de preguntas cerradas para de esta manera determinar los factores que influyen en la continuidad y sostenibilidad de las empresas familiares en la ciudad de Quevedo.

Para obtener el tamaño de la muestra, se usó la base de datos de afiliados a la Cámara de Comercio de Quevedo. El total de la población fue de 288 empresas, se utilizó un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5% en la cual se obtuvo un tamaño de la muestra de 165 empresas; obtenida la muestra se realizó mediante el Excel un muestro aleatorio simple.

La herramienta principal para recolectar datos en este estudio, fue a través de una encuesta con secciones de diferentes enfoques: Datos, características de la empresa, sucesión e incorporación del personal, gestión administrativa e intervención familiar en la empresa. El cuestionario está adaptado a preguntas de opción múltiple, dicotómicas y mediante escala de Likert, con selección de afirmaciones de varios

niveles de acuerdo y desacuerdo, siendo asignada para cada nivel una valoración numérica que nos ayudará a tener un análisis cuantitativo de esta escala.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Luego de obtener toda la información; se realiza a partir del diseño de la encuesta, un análisis de los resultados alcanzados de las 165 empresas encuestadas; de las cuales el 82% tienen la particularidad de empresa familiar de las cuales el 81% es de primera generación y se encuentran en manos del fundador de la compañía el 17% se encuentran en la segunda generación y el 2% están en la tercera generación. La muestra aleatoria escogida revela que la mayor representación de las EF son de pequeñas empresas con un 65.1%, seguidas de las medianas con el 30.7% y finalmente de las grandes con tan solo el 4.2%.

El sector en el que más se desempeñan, es el comercial con el 31%, cabe recalcar que el mayor porcentaje de las EF comerciales se encuentran en la escala de pequeñas. En tanto que las del sector industrial, agrícola, manufacturera y de servicio se afirman con mayor representación en las EF medianas con un 22.1%, 24.1%, 7.8% y 15% respectivamente. El nivel de instrucción alcanzado por el fundador de la empresa es universitaria de tercer nivel o licenciaturas con el 48%, el 35 % no culminó la universidad y el 17 % curso la secundaria.

A modo general en esta investigación se destaca que las EF un 53.70% acuden a crédito bancario para realizar sus operaciones financieras, un 36% se apoyan en

financiación externa, un 5.20% las realizan mediante aportaciones familiares y un 5.10% utilizan otras fuentes de financiación.

En la tabla 2 muestra que el máximo ejecutivo de la empresa es el máximo accionista o fundador 68%, seguido por el 15% que refleja que es un familiar no accionista, el 13% es un familiar accionista no mayoritario y un 4% un profesional no familiar ni accionista

TABLA N° 2. MÁXIMO EJECUTIVO DE LA EMPRESA

Ejecutivo	N° de Empresas
El máximo accionista o fundador	68%
Un familiar accionista no mayoritario	15%
Un familiar no accionista	13%
Un profesional no familiar ni accionista	4%

Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico 4 refleja que Gerente General es el nombramiento que se le da al máximo ejecutivo de la compañía 45%, seguido por Director General, Administrador y Presidente ejecutivo con el 31%, 20% y 2% respectivamente. Así como también un 2% índico que se le da otro nombre.



Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a si existen normas establecidas para la incorporación de familiares a la empresa el 88% respondió que no y el 12% respondió que sí. En su mayoría este porcentaje mencionó que no se cumple en algunas ocasiones.

TABLA N° 3. EN CASO DE REQUERIR UN SUCESOR PARA MAXIMO EJECUTIVO DE LA EMPRESA, CUAL SERIA EL PRINCIPAL CRITERIO DE SELECCIÓN

Criterio de Selección	N° de Empresas
Criterio familiar	48%
Criterio Democrático	32%
Criterio de experiencia	15%
Nivel de preparación académica	5%

Fuente: Elaboración Propia

Naturalmente, la elección de un sucesor en la gestión no es una decisión unilateral del fundador. Es necesario que la persona que ha de protagonizar el relevo desee hacerlo,

cuenta con las habilidades necesarias y esté formado para ello (Tapies et al, 2007 pág.13). En la tabla 3, el 48% de los casos mencionó que en caso de requerir un sucesor para máximo ejecutivo de la empresa el criterio de selección sería el familiar, 32% indicó que sería el democrático, el 15% hizo referencia a la preparación académica y el 5% al criterio de experiencia. Leach (1993, pág.124) menciona que “la sucesión no debería ser un “suceso”, sino un proceso cuidadosamente planeado que se lleva a cabo a través del tiempo. Lo ideal es que la transmisión del dueño sea gradual y casi imperceptible.

Es por ello, que la mayoría de las empresas familiares en nuestro estudio considera que en caso de que se requiera de una persona para sucesión esta sería elegida mediante criterio familiar, valorando mediante el tiempo sus experiencias, habilidades y destreza de liderazgo para llevar la responsabilidad una nueva generación empresarial.

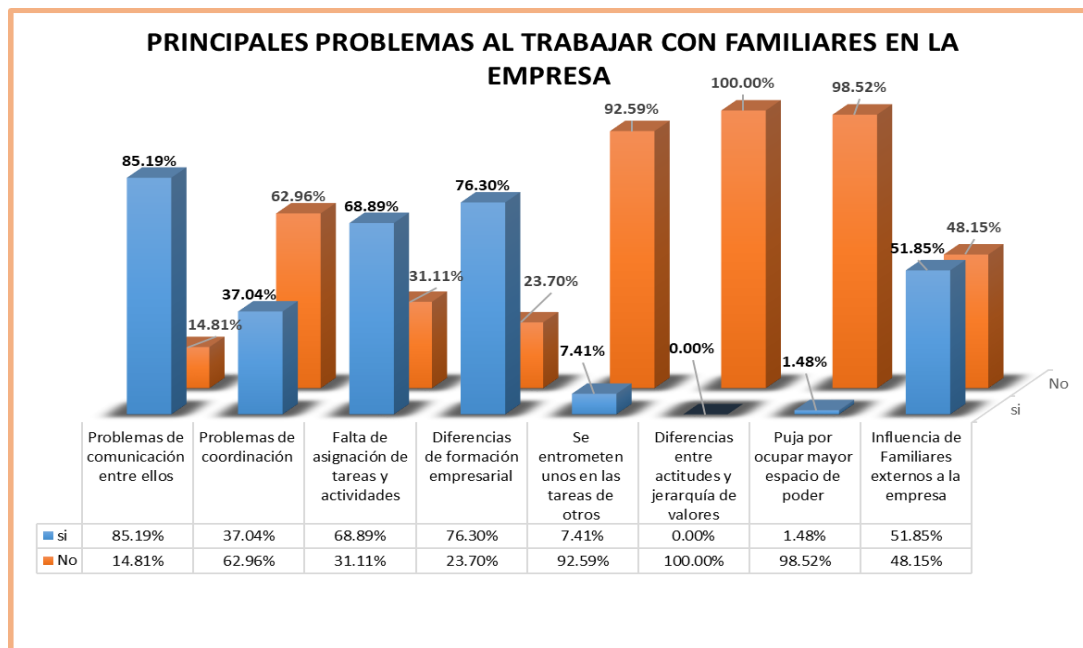
Del 100% de las EF encuestadas el 92% indicó que no existe una evaluación de desempeño y tan solo el 8% si lo tiene. Lo que refleja la poca importancia que se da a este punto. Cabe mencionar que evaluar el desempeño de un trabajador es un elemento primordial para las compañías; estas ayudan a incorporar estrategias y a mejorar la eficacia. Por otra parte Molinero (2011, pág. 25) sostiene que "el protocolo familiar debe ser como un traje a la medida que hay que elaborar para cada empresa familiar teniendo en cuenta sus peculiaridades y que se debe retocar cada cierto tiempo para irlo adaptando adecuadamente a las posibles y nuevas peculiaridades de la empresa familiar concreta" en este estudio el 94% determinó que no poseen un protocolo familiar para la empresa y tan solo el 6% indicó que sí. Por lo

cual en ciertas ocasiones no se le da el valor necesario a esta política importante para una adecuada gestión empresarial.

En el cuestionario se incorporó una serie de preguntas con respecto a los problemas que existen en la empresa al trabajar con familiares, en la que refleja que, de las EF encuestadas los porcentajes con mayor superioridad numérica están relacionados con los problemas en cuanto a la comunicación entre los familiares y la falta de asignación de tareas y actividades. Un alto número de encuestados para ser exactos el 76.30% indica que si existe diferencia en lo correspondiente a la formación empresarial y que las influencias por parte de los familiares externos a la empresa forman parte del problema dentro del núcleo familiar y empresarial.

Los demás problemas se los puede visualizar en el grafico 5 con sus respectivos porcentajes.

Gráfico 5.- Principales problemas al trabajar con familiares en la empresa



Fuente: Elaboración Propia.

Finalmente para conocer acerca de la intervención familiar en la empresa se le planteo al encuestado una lista en la que se le pidió que marcara con una X la respuesta seleccionada. Esto se lo realizó mediante una escala de Likert, en donde:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

La empresa familiar tiene tres sistemas que rigen sus relaciones: Propiedad, familia y empresa. Adicionalmente, la estrategia corporativa de una empresa familiar está influenciada por la visión de la familia y su visión patrimonial. Las empresas familiares más allá de la rentabilidad de su patrimonio esperan que exista una unidad y armonía familiar, es decir un desempeño familiar (Gómez-Betancourt, 2004).

En la tabla 4 se muestra la lista de preguntas acerca de la intervención familiar en la empresa con sus respectivos porcentajes. De acuerdo a los resultados se observa que los encuestados estaban totalmente de acuerdo en que los miembros de la familia se comunican efectivamente y son buenos escuchas; así como también que existe un clima de diálogo entre los miembros de la familia y que existe una diferenciación entre los problemas de la familia y empresa. Por ello, el autor Dodero (2008, pág. 11) manifiesta que “la familia tiene que ser proactiva, anticipándose los potenciales conflictos de intereses, visiones, expectativas... generando la dinámica para lograr una buena comunicación entre ellos.”

También se observa que estuvieron en total desacuerdo en que los miembros de la familia mejor capacitados están en los puestos con responsabilidades mayores; y que

la contratación de familiares se realiza en base a la experiencia más no por parentesco.

Tabla 4.- Intervención Familiar en la Empresa

INTERVENCIÓN FAMILIAR EN LA EMPRESA	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Existe una diferenciación entre los problemas de la familia y la empresa	0%	0%	9%	32%	59%
Los miembros de la familia mejor capacitados están en los puestos de mayor responsabilidad	15%	24%	2%	35%	24%
La contratación de los familiares está basada en su capacidad y experiencia y no por parentesco	15%	3%	26%	24%	38%
La empresa trabaja a partir de objetivos preestablecidos mismos que son monitoreados y evaluados para medir su avance	7%	5%	9%	35%	44%
En la empresa, existe un clima de diálogo, colaboración y respeto entre los miembros de la familia.	0%	5%	2%	36%	57%
Los empleados conocen la filosofía de la empresa (Misión, Visión e historia)	0%	7%	19%	19%	56%
Los rituales familiares y las juntas de familia no son una fuente de conflicto	9%	3%	6%	39%	44%
La familia fomenta la participación y colaboración de todos sus miembros	2%	1%	14%	32%	50%

Existe definición y descripción de puestos para familiares y no familiares	10%	11%	17%	27%	35%
La empresa se maneja a base de presupuestos y con indicadores de gestión y desempeño	36%	23%	11%	16%	15%
Los miembros de la familia se comunican efectivamente y son buenos escuchas	18%	10%	5%	22%	45%

Fuente.- Elaboración Propia

CONCLUSIONES

En el estudio de las empresas familiares de la ciudad de Quevedo, se observó a lo largo de esta investigación, los desafíos y problemas que tienen que sobrellevar las EF para poder alcanzar metas y objetivos a corto mediano y sobre todo a largo plazo más aun en lo que corresponde a sostenibilidad generacional de estas entidades.

Cabe mencionar que la EF de esta ciudad, hoy en día han acaparado positivamente con la economía de la sociedad, sin embargo en la recopilación de los datos a los encuestados con lo que respecta a la formación académica en las pequeñas y medianas empresas no tienen una correcta perspectiva profesional en comparación con las grandes empresas, esto lo podemos notar en el hecho de que en su mayoría los sucesores son elegidos mediante el criterio familiar y muy pocas empresas se inclinan por el criterio profesional, lo cual es muy importante en cuanto a la adecuada continuidad generacional que mantendría con vida la EF. Es así que muchas de estos negocios no realizan una planificación de la sucesión y la adquisición del personal sino que más bien se apoyan con los vínculos emocionales y por ende con los lazos de consanguineidad que en las habilidades, formación profesional y desempeño.

De acuerdo a los hallazgos encontrados en esta investigación, los conflictos dentro de las EF se producen debido a la falta de comunicación y asignación de tareas entre los miembros. Un factor de éxito que estas empresas tienen a favor, es trabajar bajo una misión y visión lo que hace que el personal trabaje bajo metas y objetivos estratégicos. Sin embargo no todas las empresas cuentan con una base de presupuestos e indicadores de gestión y desempeño, herramienta importante en la administración de la empresa. Si bien es cierto, las empresas familiares de Quevedo se caracterizan por tener un buen dialogo entre los miembros familiares, pero existe un pequeño porcentaje en el que no hay el dialogo correcto entre los mismos lo que conlleva a roces continuos que crean conflictos y pueden poner en riesgo la sostenibilidad empresarial.

Otro de los factores que afectan la continuidad generacional de las EF y que en Quevedo es preocupante, es el establecimiento de un protocolo familiar, ya que muchas de las empresas no cuentan con políticas para la incorporación del personal familiar, por lo tanto esta se realiza de forma inmediata.

BIBLIOGRAFÍA

- Acurio, Y.F. (2010) *Modelo de Gestión Administrativa para la Transición de la Primera a la Segunda Generación en las Empresas Familiares Ecuatorianas* (Tesis de maestría). Disponible en: <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/570>.
- Cevallos, M.M. (2008) *El rol de las empresas familiares dentro de las microempresas. ¿Cómo alcanzar su éxito, mejorar su gestión y elevar su rentabilidad?* (Tesis). Recuperado de <http://repositorio.iaen.edu.ec/bitstream/24000/404/1/IAEN-M035-2008>
- Coronel, D. (2013). *“Empresas Familiares: Entendiendo la sucesión a las siguientes generaciones para lograr sostenibilidad en el mercado”*. (Tesis); Universidad San Francisco de Quito Colegio de Administración para el Desarrollo, Quito – Ecuador. Disponible en: <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/2770/1/108817.pdf>
- Cúneo, M. (2009). *Para que las familias de negocios, puedan seguir en los negocios*. Tomo 2 Ediciones del CECEA Unidad Temática N° 9. Recuperado de: <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadgen/materiales>.
- De la Rosa, A., Lozano, O., Ramírez, J. (2009). *“Organización, Empresa y Familia: De la Empresa Familiar a la Organización Familiar”*. Gestión y Estrategia 36, 17-36. Recuperado de Base de Datos EBSCO Host, Fuente Académica.
- Dodero, S. (2008) *El ciclo de vida de las empresas familiares*. Temas de Management vol. 0, 9-12. Disponible en: <http://www.ucema.edu.ar/revista-temas-de-management>
- Echaiz, D. (2010). *“El protocolo familiar: La contractualización en las familias empresarias para la gestión de las empresas familiares”*. Bol. Mex. Der. Comp. [online]. 2010, vol.43, n.127, pp.101-130. ISSN 2448-4873.
- Goyzueta, S. (2013). *“Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad”*. Perspectivas, Año 16 - N° 31 - abril 2013. pp. 87-132. Universidad Católica Boliviana "San Pablo". Cochabamba.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
- Martínez, J. (2007). *“Empresas Familiares: Reto al destino”*. Buenos Aires: ediciones garnica.

- Mendoza, M., & Valarezo, M. (2011). *Evaluación Administrativa y Financiera de la Empresa Familiar Diamavacia Cía Ltda. Y su Incidencia Sobre la Rentabilidad*. (Tesis de maestría). Universidad Técnica de Manabí. Ecuador.
- Meroño, A., Monreal, J., Sánchez, J., Olaz, A., y Carrasco, A. (2013). *Formación en la Empresa Familiar*. Observatorio Barómetro de la Empresa Familiar.
- Naranjo, E. (2012). *Estudio de las características del perfil de la microempresa familiar quiteña*. (Tesis de maestría). Universidad Simón Bolívar. Ecuador. Disponible en: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3022/1/T1097-MBA-Naranjo-studio.pdf>
- Leach, P. (1993). *La empresa familiar*. Ediciones Granica SA.
- Pantoja, M., Moncayo, R., Belalcázar, A. y Jiménez, Á. (2016). *La sucesión en empresa familiar: una aproximación al estado del arte*. Revista UNIMAR, 34(1), 219-229.
- Porter, M. (2010). Estrategia competitiva. en J. Eartínez echezárraga, *empresas familiares: reto al destino* (págs. 78-84). Buenos Aires: Ediciones Garnica.
- Santamaría, E; Pico, F. (2015). “Sucesión en las empresas familiares: análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia – empresa”. Revista Politécnica – Febrero, Vol. 15, No 2. Universidad Técnica de Ambato; Facultad de Ciencias Administrativas, Ambato – Ecuador.
- Solano, A. (2017). “*La sucesión y su relación con la continuidad en las empresas familiares en la ciudad de Cuenca*”. (Tesis); Universidad Nacional Mayor De San Marcos, Facultad De Ciencias Administrativas Unidad De Posgrado, Lima – Perú. Disponible en: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/7031/Solano_ga.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Tomalá, A. (2017). “*Plan Estratégico Para La Sostenibilidad De Empresas Familiares En Guayaquil*”. (Tesis). Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Empresariales, Guayaquil – Ecuador. Disponible en: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/16493/1/TESIS%20ALISON%20TOMALA.pdf>
- Vélez, D., Holguín, H., De la Hoz, G., Duran, Y., y Gutiérrez, I. (2008). *Dinámica de la empresa familiar Pyme. Estudio exploratorio en Colombia*. Disponible en <http://www.mundopymeabm.org.mx/pdf/DinamicaEmpresaFamiliarFUNDES.pdf>.

Zavala, L. (2006). *El Protocolo Familiar como instrumento para disminuir los costos de agencia en las Empresas Familiares*. (Tesis doctoral). Disponible en: <http://es.slideshare.net/leonidas/presentacion-protocolo-empresa-familiar>.