Título del trabajo:

El modelo de los tres círculos de la empresa familiar caso de estudio OMARSA S.A.

Línea de investigación:

Emprendimiento y desarrollo empresarial

Modalidad de titulación:

Caso de Estudio

Programa de Maestría:

Maestría en Administración de empresa con mención en Sostenibilidad de Sectores

Título a obtener:

Magister en Administración de empresa con mención en Sostenibilidad de Sectores

Autor:

Ing. José Vicente Andrade Moscoso

Tutora:

Econ. Guisella Mera E, MGS.

Guayaquil, Julio, 2020

Universidad Ecotec

DIVISIÓN DE POSGRADO

Certificado De Revisión Final

Que el presente estudio de caso titulado:

EL MODELO DE LOS TRES CÍRCULOS DE LA EMPRESA FAMILIAR CASO DE ESTUDIO OMARSA S.A.", acogió e incorporó todas las observaciones realizadas por los miembros del tribunal asignado y cumple con la calidad exigida para un trabajo de titulación de postgrado, por lo que se autoriza a: JOSÉ VICENTE ANDRADE MOSCOSO, que proceda a su presentación.

Samborondón, 19 de julio del 2020



Mgtr. Guisella Vanessa Vera Espinoza

TUTOR

Universidad Ecotec

DIVISIÓN DE POSGRADO
PROCESO DE TITULACIÓN
CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS

Habiendo sido nombrado Mgs. Guisella Mera Espinoza, Econ. tutor del trabajo de titulación **"EL MODELO DE LOS TRES CÍRCULOS DE LA EMPRESA FAMILIAR CASO DE ESTUDIO OMARSA S.A."**, elaborado por José Vicente Andrade Moscoso , con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de Máster en Administración de empresas con mención en Sostenibilidad de Sectores.

Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias del 5% mismo que se puede verificar en el siguiente link: https://secure.urkund.com/view/72125637-858746-173364. Adicional se adjunta print de pantalla de dicho resultado.

URKUND

Document Information

Analyzed document	ANDRADE MOSCOSO JOSÉ VICENTE.docx (D74818119)
Submitted	6/12/2020 7:43:00 PM
Submitted by	Guisella Mera Espinoza
Submitter email	gmera@ecotec.edu.ec
Similarity	5%
Analysis address	gmera.ecotec@analysis.urkund.com



Mgs. Guisella Mera Espinoza, Econ
Profesor Tutor

Resumen

El presente estudio de caso sobre el modelo de los tres círculos de la empresa familiar OMARSA S.A. se fundamenta en determinar los factores que inciden en el liderazgo y planeación para una sucesión familiar para lo cual se pretende identificar los componentes teóricos y científicos relacionados al modelo de los tres círculos de la empresa familiar del liderazgo y planeación familiar, realizar un análisis de la estructura organizacional de la empresa y analizar el proceso para la vinculación del sucesor en la empresa familiar; se ha escogido un enfoque mixto (Cuantitativo y Cualitativo) por motivo de que se utiliza la recopilación de información por medio de encuestas y entrevistas, además se considera los significados subjetivos y la comprensión del contexto donde ocurre un fenómeno, como resultado, dentro de los puntos positivos que se han obtenido son la influencia que ejerce la familia que gobierna el directorio en la toma de decisiones, los perfiles externos para los cargos de jefatura han colaborado un buen desempeño organizacional, los protocolos propuestos por el directorio para la toma de decisiones, la existencia de planeación para realizar la sucesión generacional y el aporte que generan los cambios generacionales favoreciendo el crecimiento y sobrevivencia de la empresa familiar; por lo tanto, se puede mencionar que prevalecen las decisiones familiares en mayor porcentaje, esto significa que existe un liderazgo organizacional que trasciende en una buena sucesión generacional para la supervivencia y desarrollo de la empresa.

Palabras clave:

Empresa familiar, toma de decisiones, liderazgo, sucesión generacional, estudio de caso.

Abstract

The present case study on the model of the three circles of the family business OMARSA S.A. It is based on determining the factors that influence leadership and planning for a family succession, for which it is intended to identify the theoretical and scientific components related to the three-circle family business model of leadership and family planning, to carry out an analysis of the organizational structure of the company and analyze the process for linking the successor in the family business; A mixed approach (Quantitative and Qualitative) has been chosen due to the fact that the collection of information through surveys and interviews is used, also the subjective meanings and the understanding of the context where a phenomenon occurs are considered, as a result, within the Positive points that have been obtained are the influence exerted by the family that governs the board of directors in decision-making, the external profiles for the leadership positions have collaborated a good organizational performance, the protocols proposed by the board for decision-making, the existence of planning to carry out the generational succession and the contribution generated by the generational changes favoring the growth and survival of the family business; therefore, it can be mentioned that family decisions prevail in a higher percentage, this means that there is organizational leadership that transcends a good generational succession for the survival and development of the company.

Keywords:

Family business, decision making, leadership, generational succession, case study.

Índice

Introducción 1

Problemática 3

Objetivos 4

Justificación 4

1. Revisión de la literatura 5

1.1. Empresas familiares 5

1.2. Liderazgo empresarial 8

1.3. Estructura Organizacional 10

1.4. Planeación de la sucesión empresarial 13

1.5. Problemática en la empresa familiar 15

1.6. Competitividad empresarial 19

1.7. Empresa Familiar en el Ecuador 22

1.8. Modelo de los tres círculos 26

1.9. OMARSA 29

2. Método de Investigación 30

2.1. Tipo de investigación 30

2.1.1. Alcance de la investigación 30

2.2. Técnica de recolección de datos usados 31

2.3. Población 32

2.4. Muestra 32

3. Análisis de los resultados 33

3.1. Primera Fase: Presentación de los resultados obtenidos 33

3.1.1. Encuesta aplicada a empleados de la empresa familiar 33

3.1.2. Resultados de las entrevistas 38

3.1.3. Proceso de sucesión empresarial actual 43

3.1.4. Triangulación de resultados 44

3.2. Segunda fase: interpretación y análisis 46

4. Conclusiones 51

5. Referencias bibliográficas 53

6. Anexos 57

Índice de gráficos

Gráfico Nro. 1 ¿Cree usted que los empleados son influenciados en la toma de decisiones por la familia que gobierna el directorio de la empresa? 33
Gráfico Nro. 2 ¿Para usted la estructura organizacional de la empresa colabora al desempeño organizacional? 34
Gráfico Nro. 3 ¿Considera usted que los perfiles externos para los cargos de jefatura conllevan a un buen desempeño organizacional? 34
Gráfico Nro. 4 ¿Posee la empresa protocolos propuestos por el directorio para la toma de decisiones? 35
Gráfico Nro. 5 ¿Cree usted que en la empresa existe planeación para realizar la sucesión generacional? 36
Gráfico Nro. 6 ¿Cree usted que los cambios generacionales favorecen el crecimiento y sobrevivencia de la empresa familiar? 36
Gráfico Nro. 7 ¿De las características a continuación, cuáles cree usted que son las más importantes a considerarse para elegir al sucesor de la empresa familiar? 37
Gráfico Nro. 8 ¿Qué estudios académicos posee usted? 38

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 Proceso de sucesión actual que se lleva en la empresa familiar 43

Índice de tablas

Tabla 1 ¿Cómo se organiza la toma de decisiones de la empresa entre los miembros de la familia? 38

Tabla 2 ¿Qué parámetros consideran en la estructura organizacional para el manejo del negocio familiar? 39

Tabla 3 ¿Existen en la empresa protocolos familiares para la toma de decisiones? .. 40

Tabla 4 ¿Existe en la empresa planeación para realizar la sucesión generacional? .. 41

Tabla 5 ¿Qué aspectos relevantes se consideran para elegir al nuevo sucesor de la empresa familiar? 42

Tabla 6 Resultados claves ……..……...44

Tabla 7 ¿Cree usted que los empleados son influenciados en la toma de decisiones por la familia que gobierna el directorio de la empresa? 57

Tabla 8 ¿Para usted la estructura organizacional de la empresa colabora al desempeño organizacional? 57

Tabla 9 ¿Considera usted que los perfiles externos para los cargos de jefatura conllevan a un buen desempeño organizacional? 57

Tabla 10 ¿Posee la empresa protocolos propuestos por el directorio para la toma de decisiones? 57

Tabla 11 ¿Cree usted que en la empresa existe planeación para realizar la sucesión generacional? 58

Tabla 12 ¿Cree usted que los cambios generacionales favorecen el crecimiento y sobrevivencia de la empresa familiar? 58

Tabla 13 ¿De las características a continuación, cuáles cree usted que son las más importantes a considerarse para elegir al sucesor de la empresa familiar? 58

Tabla 14 ¿Qué estudios académicos posee usted? 58

Introducción

En el Ecuador son conocidos los diferentes casos de empresas dirigidas por familias en donde el fundador ejerce un rol fundamental en el desempeño y competitividad del negocio en un mercado dinámico y de diversos cambios a corto tiempo, siendo el único camino para la prevalencia de la organización un cambio generacional.

Los lazos familiares entre los propietarios iniciales y gestores de una empresa, tienen el potencial de generar una mayor motivación especialmente en el caso de las segundas generaciones; donde ellos han compartido una educación, un mismo techo y experiencias similares, generando los mismos ideales.

Para esto es necesario conocer el proceso de vinculación de descendientes siendo el proceso más complejo y con mayor impacto en la continuidad de las empresas familiares. Es en estos procesos donde puede ocurrir la mayor mortandad y sigue siendo el mayor factor de conflictividad sobre todo en las primeras generaciones.

Cuando se habla de sucesión, en primera instancia se entiende que se habla solo de la sucesión patrimonial o económica, algunos en una segunda instancia piensan en la empresa, cuestionándose quien debe ser el próximo presidente, director o gerente general.

Por las razones expuestas es de suma importancia que la continuidad de la empresa familiar sea el resultado de decisiones y estrategias bien concebidas que a través de las generaciones se vayan desarrollando y fortaleciendo como parte de la estrategia de lograr comprometer a los miembros de la familia con su legado familiar.

Asimismo, la familia es la base de un individuo donde se imparte los valores, educación, cultura, idiosincrasia e inculca el carácter y personalidad a las personas para su incorporación positiva a la vida social, siendo uno de los factores a evaluar que caracterizan la preparación de los herederos para un buen liderazgo.

Uno de los capítulos más complejos que debe abordar toda empresa familiar, como parte esencial de su estrategia de continuidad, es el de la sucesión ejecutiva, por lo cual debemos pensar en la sucesión más como un proceso de integración de las siguientes generaciones a las dinámicas que se presentan en el día a día, para esto se debe estudiar las características que debe tener el perfil que va acceder al cargo y los factores que la constituyen.

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

La importancia del tema de investigación propuesto para este estudio de caso se fundamenta en conocer el comportamiento del modelo de los tres círculos de la empresa familiar caso de estudio OMARSA S.A., en cuanto a la sucesión y liderazgo de la

familia Vanoni, para asegurar la continuidad transmitiendo no solo la dirección sino también el capital social, los recursos intangibles y la propiedad de la empresa.

Problemática

Se debe evaluar la problemática sobre la contribución del liderazgo en la sucesión familiar para generar una ventaja competitiva, de este modo, no estar dentro del rango de las estadísticas en torno al quebranto de empresas familiares, derivados de los efectos sucesorios del mando generacional.

En el presente trabajo se propone las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cuál es el proceso de vinculación de descendientes en las empresas familiares?
- ¿Cuáles factores caracterizan la preparación de los herederos para un buen liderazgo?
- ¿Qué caracteriza la selección del perfil en el cargo y cuáles factores la constituyen?

El problema en forma de pregunta es como sigue: ¿De qué manera incide la planeación de sucesión en el éxito de la empresa desde la perspectiva de liderazgo familiar para generar una ventaja competitiva?

La idea a defender es: Un buen liderazgo en la sucesión familiar contribuirá en el éxito para generar una ventaja competitiva en una empresa.

Objetivos

Los objetivos planteados en este trabajo son:

Objetivo General

- Determinar los factores que inciden en el liderazgo y planeación para una sucesión familiar.

Objetivos Específicos

- Identificar los componentes teóricos y científicos relacionados al modelo de los tres círculos de la empresa familiar del liderazgo y planeación familiar
- Examinar la estructura organizacional de la empresa OMARSA S.A.
- Analizar el proceso para la vinculación del sucesor en la empresa familiar.

Justificación

Al final de este diseño de estudio de caso, contaremos con estrategias en las cuales se permita a empresarios y personas en general acceder a herramientas en cuanto al empoderamiento del liderazgo empresarial para la sucesión generacional y continuidad de las compañías y entender la problemática que comprende el proceso de sucesión familiar que depende de varios factores, tanto como la planeación, estructura organizacional establecida y los conflictos que se generen al interior de la familia. Dado esto es necesario tomar en cuenta el impacto positivo que implica el proceso de transición para aumentar las probabilidades de éxito.

1. Revisión de la literatura

1.1. Empresas familiares

Las empresas familiares se consideran como uno de los principales pilares en el dinamismo del sistema económico en el Ecuador por motivo de que desde el periodo colonial han sido fuente generadora de la mayor parte de empleo, así como un elemento de cohesión social. Este tipo de empresa se caracteriza por una estructura organizacional controlada por uno o varios miembros de la familia. Por ende, para mantener la continuidad de la empresa a través de generaciones es establecer una visión clara dentro del liderazgo empresarial familiar.

Una revisión teórica del fenómeno de las empresas familiares permite observar cierta diversidad de enfoques. Sin embargo, la mayoría de los modelos teóricos de las empresas de familia consideran la interrelación entre tres elementos: familia, empresa y propiedad. En función de lo anterior, comprender y analizar este tipo de organización empresarial es un tema de vital importancia en el ámbito académico y empresarial, en la medida en que identificar los elementos característicos de estas organizaciones permite generar aprendizaje y construcción de empresas más productivas, competitivas y sostenibles en el tiempo. (Botero Botero, Montoya Monsa, & Molina Parra, 2016)

Los manuales de management definen a las En las empresas familiares, la selección y el desarrollo de recursos humanos se presenta como uno de los temas más difíciles de gestionar empresas como organizaciones integradas por determinados bienes materiales, capacidades técnicas y financieras y, fundamentalmente, por un equipo de

personas que trabaja para alcanzar un horizonte de ambición determinado. Sin embargo, las herramientas de gestión que promueven no suelen ser aplicables en forma lineal. Y esto se da, muy en particular, en las empresas familiares. (Hambra, 2016)

Según un estudio del Centro para la Empresa Familiar de la Universidad St. Gallen, en Suiza, las empresas familiares constituyen entre 80 y 90% de las empresas en todo el mundo. De acuerdo con el estudio, la cadena de supermercados Walmart, de la familia Walton en Estados Unidos, es la más grande empresa familiar del mundo y genera 2 millones de empleos.

Tres empresas de automóviles están entre los primeros 10 lugares de la lista de las 25 empresas familiares más grandes del mundo, de acuerdo con la revista Forbes. Volkswagen, firma alemana de la familia Porsche, está en el segundo puesto; Ford, de la familia estadounidense Ford ocupa el quinto puesto y la alemana BMW, de los Quandt, ocupa el octavo puesto.

Las mujeres todavía buscan ganar espacios de liderazgo en las empresas familiares para equiparar los espacios que ya tienen los hombres. A escala global, el 16% de los integrantes de las juntas directivas en las empresas familiares corresponde a mujeres, de acuerdo con el estudio Mujeres en el liderazgo.

Las ventajas de la empresa familiar, publicado este año por la organización global Ey, que aborda temáticas referentes a temas laborales y Kennesaw State University. El estudio también señala que el 70% de las empresas familiares más grandes del mundo afirman que están considerando a una mujer como la siguiente CEO

a cargo de la firma. Además, de entre estas empresas, casi la mitad tiene a una mujer en la junta directiva. (Tapia, 2015)

Una vez la familia haya definido su visión y misión como familia empresaria, y también la visión y la misión del proyecto empresarial que compartirán, llega el momento de que se plantee qué tipo de empresa familiar quiere ser. Según la relación y dedicación que establezcan los miembros de la familia con la empresa, podemos distinguir cuatro tipos de empresas familiares.

La empresa de trabajo familiar es aquella en la que los propietarios tienen la voluntad de seguir unidos en la propiedad y se promueve que los familiares trabajen en ella, aunque sin coartar la libertad para que elijan su futuro profesional. Por tanto, cualquier miembro de la familia que lo desee puede incorporarse al negocio, sea cual sea su formación, y ocupar cargos de distinto nivel de responsabilidad, desde ser un trabajador más a ser un directivo o participar en los órganos de gobierno. Es conveniente plantearse qué aporta cada miembro de la familia como trabajador.

En la empresa de dirección familiar, los propietarios también tienen la intención de permanecer unidos en la propiedad, pero a diferencia del caso anterior, se busca que solo los miembros de la familia más capacitados y mejor preparados para la actividad empresarial trabajen en la empresa, ocupando pronto cargos de responsabilidad, ya sea como directivos o como parte del consejo de administración. En este tipo de empresas, los familiares que se incorporan deberían de realizar una aportación diferencial respecto a la que haría un profesional no familiar.

En la empresa de gobierno familiar, la familia propietaria ha decidido participar únicamente en tareas de gobierno y dejar las tareas de dirección y gestión en manos de profesionales externos al núcleo familiar. Es importante que, tomada la decisión, la familia ejerza su derecho de representación en los órganos de gobierno correspondientes, sin interferir en el trabajo de los directivos ni querer controlar el día a día del negocio.

La empresa familiar de inversión es aquella en la que los miembros de la familia están unidos para hacer inversiones. Como familia, deciden dónde invertir y controlan las inversiones realizadas, pero no participan en la dirección de los negocios en los que han invertido.

Hay que tener en cuenta que se trata de una clasificación más bien teórica y que es habitual que las empresas familiares pasen de un tipo al otro a medida que evolucionan. Por ejemplo, muchas nacen como empresas de trabajo familiar, avanzan hacia la dirección familiar, más tarde se convierten en compañías de gobierno familiar y pueden acabar siendo empresas familiares de inversión. (Tàpies, 2015)

1.2. Liderazgo empresarial

No hay un modelo correcto o estandarizado de liderazgo, sobre todo porque quien da sustentación a la posición del líder es el equipo liderado y esta varía según el ambiente, la cultura, la época y los valores morales de los involucrados, entre otros aspectos. Cualquier característica particular observada en la persona del líder debe ser motivo de inspiración para el grupo.

Es importante que cada líder tenga su propio cabeza a quien deba reflejarse, de la misma forma que necesita tener percepción de su condición de transitoriedad. Así, podrá, con más facilidad, 'pasar adelante' el bastón del poder en el momento oportuno.

Naturalmente, el liderazgo se adquiere en la práctica, no es un saber innato y el líder no se forma de manera instantánea en pocas lecciones. Por el contrario, él recorre paso a paso su camino, movido por deseo propio, siempre aprendiendo mientras también enseña, siendo generoso y ético ya veces rehaciendo el trayecto, pero imprimiendo su marca y manera particular de conducir. (Nunes De Oliveira, 2018)

En las empresas familiares la estrategia estará fuertemente influida por la filosofía, valores y metas de la familia propietaria, debemos estudiar cómo hacer para que estas no se constituyan en un obstáculo y sus empresas perduren a través de sucesivas generaciones. Es obvio que si la cultura familiar no está alineada con las necesidades de la empresa no es posible la existencia conjunta de ambas.

La ausencia de un objetivo en común es una de las principales fuentes de desavenencias, ya que cada integrante de la Familia tiene su propia empresa como meta y, a diferencia de los empleados no familiares que se someten a cumplir con lo que le dicen, el miembro de la familia cree que está defendiendo un objetivo superior, el de su propia concepción de futuro, y se rebela contra todas las decisiones que tomen los demás.

El primer acto que se debe ejecutar al comenzar a liderar una organización, sobre todo si esta es familiar, es definir una visión, este proceso debe ser desarrollado en

conjunto con todos los que dirigen la empresa, familiares o no. El líder debe estar continuamente verificando que todos los integrantes comprendieron y comparten esa visión y transmitirla a todos los que ingresen a la organización. (Antognolli, 2018)

La relevancia de las empresas familiares en España pone en valor la figura del líder de estas compañías. Cuando la familia y la empresa van de la mano, el liderazgo empresarial adquiere otra dimensión, ya que se suma a la responsabilidad de gestionar el negocio, la necesidad de mantener unidos a los miembros de la familia y generar un sentimiento de pertenencia al negocio familiar que vaya más allá de los beneficios.

El liderazgo en las empresas familiares no tiene por qué recaer en el patriarca de la familia, puede ser asumido por otro de los miembros del clan. Pero sea quien sea el responsable de dirigir la empresa, como líder deberá fomentar la cohesión familiar para garantizar la estabilidad del negocio.

El líder de la empresa familiar tiene que encontrar el equilibrio entre el necesario diálogo con los demás miembros de la familia y la necesidad de que se reconozca su autoridad, asumiendo varios retos que determinarán el éxito de la compañía (GADE, 2016).

1.3. Estructura Organizacional

Cuando una empresa familiar empieza a crecer, necesita un órgano de gobierno que asegure la definición de unas estrategias de acción. Este órgano será responsable de establecer estrategias a medio y largo plazo y también de supervisión y mejora

periódica. Por tanto, el Consejo de Administración de una empresa familiar se asegurará de gestionar los riesgos y cubrir las necesidades e intereses de todos los familiares, tanto de los que son gestores como de los propietarios y de los que no forman parte del día a día de la empresa.

A no ser que una empresa se vea obligada por la Ley a crearlo, tomar la decisión de poner en marcha el Consejo de Administración de una empresa nunca es sencillo, dado que hacerlo, significa tener que compartir el poder y delegar, algo beneficioso, en cualquier caso.

El crecimiento de una compañía y la incorporación en puestos de responsabilidad de personas ajenas a la familia son dos factores clave para la introducción de un Consejo de Administración en una empresa, sobre todo, cuando los sistemas y la gestión se complican y se expande.

En pocas palabras, el Consejo de Administración de una empresa se deberá constituir cuando la misma haya crecido y se haya convertido en un ente complejo. Por ejemplo, cuando los miembros no gestores sientan que sus intereses están siendo subordinados a los de los miembros gestores. Aquí vemos cómo la ecuación propietario/gestor se transforma y se hace compleja, por lo que requiere nuevos sistemas formales para la gestión.

La empresa familiar debe asegurar su supervivencia generación tras generación, por lo que necesita dotarse de un gobierno corporativo que atienda simultáneamente la buena marcha del negocio y la armonía familiar. Por tanto, el Consejo de

Administración debe adecuarse a ciertos aspectos, como la generación, el tamaño de la empresa y el tamaño de la familia y sus relaciones interpersonales. (Arrarte, 2019)

Una manera de avanzar para lograr consensos que aseguran la sustentabilidad y la trascendencia de la empresa familiar es desarrollar una estructura que defina y regule las políticas de selección, desarrollo y evaluación del recurso humano de la empresa, más allá de los vínculos familiares.

Distinguir el recurso humano estratégico del táctico se define como aquel que aporta valor a los aspectos esenciales del negocio. En cambio, el recurso humano táctico es aquel que, aun resultando importante la calidad de su aporte, no es esencial para la supervivencia del negocio. La identificación de estas categorías permitirá establecer diferencias y prioridades en los planes de desarrollo de cada persona.

Diseñar el perfil actitudinal del empleado es la sumatoria de conocimiento, experiencia y aptitudes personales requeridas por una determinada cultura organizacional y por un determinado campo de trabajo.

Redactar los campos de trabajo es el conjunto de responsabilidades y tareas que debe realizar para generar un aporte de valor a la empresa.

Establecer un plan individual de desarrollo; no es, solamente, un plan de capacitación. Los planes de desarrollo están orientados a la acción: parten de un diagnóstico de la formación y la actitud del recurso humano. Luego, a partir de establecer las metas que se pretenden lograr, se establecen las tácticas para alcanzar el

objetivo propuesto. Estas acciones tácticas deben estar orientadas a habilidades, como desarrollo de criterios para la toma de decisiones, delegación de tareas, descentralización de responsabilidades y la autogestión de capacidades para desarrollar colaboradores, entre otras.

Cuando se comienza a implementar estos pasos, es preciso diseñar una agenda de seguimiento y evaluación de los programas de desarrollo para monitorear la evolución en las capacidades del recurso humano y realizar los ajustes que resulten necesarios. En las empresas familiares, contar con una gestión de recursos humanos organizada facilita que se mantenga la diferenciación entre los roles de propiedad y gestión.

De esta manera, los miembros de la familia empresaria pueden apoyarse en el equipo de trabajo para distanciarse de las obligaciones operativas y, así, comenzar a ocupar un rol estratégico orientado a la generación de oportunidades, al crecimiento de la empresa y la trascendencia del legado familiar. (Hambra, 2016)

1.4. Planeación de la sucesión empresarial

Las empresas familiares son únicas en la medida en que la planificación de la sucesión asume un papel fundamental y estratégico en la vida de la empresa. Es una prioridad orquestar cuidadosamente el proceso multianual que representa la sucesión de directivos-propietarios a través de las generaciones.

Existen cientos de razones por las que las organizaciones fracasan; sin embargo, en las empresas de propiedad o control familiar, la principal causa se refiere a la planeación de la sucesión. Frente al negro panorama sobre la sucesión de las empresas familiares pueden inspirarse en otras empresas exitosas, para prolongar el tiempo de vida de las propias. La sucesión involucra factores muy importantes como son la familia, la empresa y la propiedad, es ahí cuando se encuentra el sucesor con el difícil dilema de tomar las responsabilidades que le corresponden cumplir en beneficio de la organización (Beltrán López, Selem Salinas, & Argüelles Rodríguez, 2014)

En los próximos años, muchas empresas familiares de la Unión Europea desaparecerán. No habrán sido capaces de planificar con la suficiente antelación y llevar a cabo el relevo generacional.

Prueba de la importancia de este proceso es que la supervivencia empresarial disminuye a medida que aumenta el número de generaciones que toman el mando. Un estudio realizado en EE UU señala que el 37,1% de las empresas familiares tienen al frente al fundador, mientras que sólo el 4,3% están dirigidas por la cuarta generación.

En general, la transmisión se prepara mal y tarde, lo que obliga a tomar decisiones arriesgadas. Los dos factores esenciales que hacen que la transición sea un éxito son que quien cede la empresa sea consciente de la necesidad de prepararla con mucha anticipación y que quien la recibe esté muy bien informado de la estructura.

Las estadísticas muestran la resistencia de la mayor parte de los directivos al relevo. Un tercio de los mayores de 61 años aún no tienen decidido su sucesor y dos quintas partes con edades comprendidas entre los 56 y 60 años y que quieren retirarse en los próximos 5 años, tampoco.

La formación del sucesor es la fase más larga del plan de sucesión. La preparación debe ser individualizada en función del tipo de empresa. Abarcará desde conocimientos técnicos a otros de dirección. Hay que formar a todos los sucesores, los que llevarán la dirección y los que serán simplemente accionistas. Mejor ser un buen accionista que un mal administrador.

Es recomendable que la formación de base se complete con una experiencia profesional fuera de la empresa familiar.

El sucedido debe ir dejando el poder en manos del sucesor. Tendrá que proporcionarle toda la información importante de que disponga y facilitarle los contactos necesarios. Deberán marcarse plazos, pues la tentación de no dejar el poder surge con relativa facilidad. Un empresario que no transfiere la dirección hasta que muere, o se retira por imposibilidad física, deja de ejercer una dirección eficaz bastante antes de retirarse. (Emprendedores, 2018)

1.5. Problemática en la empresa familiar

El sucesor se puede encontrar con muchos problemas ante el relevo generacional en cuanto al entorno en general se puede mencionar los provocados por los directivos

familiares no nombrados sucesores y que tienen aspiraciones, así como los antiguos directivos no familiares fieles al estilo de su predecesor.

También en el entorno familiar debido a las presiones por la responsabilidad que supone sustituir al padre, los familiares aspirantes pondrán a prueba al sucesor, o en la fase de traspaso, el patriarca se resiste a dejar la dirección y los directivos no familiares no colaboran.

En la fase de retirada, el progenitor pretende seguir mandando. Los accionistas pueden dificultar la gestión, los familiares no aceptar nuevas inversiones o hacerse más restrictivos los bancos. También es posible que los empleados choquen y no acepten el estilo de gestión. (Emprendedores, 2018)

La realidad muestra que, en las empresas familiares, la selección y el desarrollo de recursos humanos se presenta como uno de los temas más difíciles de gestionar. Esta complicación se origina en la indiferenciación entre los niveles de propiedad y gestión ya que, en la toma de decisiones vinculadas a los recursos humanos de la empresa, es usual que sus protagonistas prioricen los vínculos de carácter emocional y personal, relegando a un segundo plano las aptitudes profesionales y laborales requeridas por el trabajo. En otras palabras: las empresas familiares, a diferencia de las sociedades anónimas, suelen organizarse alrededor de las personas en lugar de ordenarse en función de los roles necesarios para alcanzar la visión que se proponen.

Es importante considerar que este tipo de funcionamiento, aunque en el corto plazo disminuye la conflictividad entre sus integrantes, en el largo plazo puede generar

resentimientos. Son frecuentes los conflictos gestados en experiencias que no han dado resultado y que, en determinado momento, ya no pueden tolerarse. (Hambra, 2016)

Algunos de los errores que más suceden en las empresas familiares y que, pese a que también pueden darse en otro tipo de empresas, son mucho más frecuentes en las de esta naturaleza; estas son, por cuestiones de apego emocional y familiar, a veces la sucesión se deja en manos incorrectas. Desde porque hay varios hijos y no se quiere enfrentarse a esa elección hasta porque se haya dado por hecho y no se haya preparado adecuadamente esa transición.

No es lo mismo ser el propietario, que dirigirla o gestionarla. Muchas empresas familiares se enfrentan a este problema antes o después. Generalmente, a causa de una dudosa elección en la sucesión de la empresa familiar. Cuando el fundador considere que ninguno de los hijos o hijas está lo suficientemente preparado para heredar la gestión, puede ofrecerles heredar la propiedad pero que la gestión quede en manos de quien sí está preparado.

Dejar que la empresa dependa del fundador es muy peligroso, se deberá cuidar especialmente, haciendo hincapié en la relación entre los futuros herederos y los clientes desde mucho tiempo atrás. Las empresas familiares que dependen mucho del trabajo y nombre del fundador son especialmente problemáticas en este sentido.

El factor principal para garantizar la supervivencia de la empresa es que la sucesión esté planificada con tiempo. Es un proceso largo, que incluye la formación del futuro gestor y la retirada, poco a poco, del fundador cuando éste esté preparado. Por

tanto, no planificar esa sucesión empresarial es un error que hace que un porcentaje muy alto de las empresas familiares no llegue a la tercera generación. De hecho, las estadísticas nos dicen que sólo un 15% de ellas sobrevive la gestión del segundo heredero.

La política de las comidas familiares debería ser no hablar nunca de trabajo en ellas. Ni cuando se ha incrementado la facturación y están contentos, ni cuando un trabajador familiar ha cometido un grave error en su puesto de trabajo. Se Debe conseguir separar familia y empresa en la medida de lo posible, y los eventos familiares deberían ser familiares. De trabajo, a ser posible, se hablará en el trabajo. Un fin que todas las empresas familiares deberían tratar de perseguir.

Sólo aquel empresario que se ha enfrentado a despedir a un familiar sabe lo duro que puede llegar a ser. No únicamente se va a despedir a un trabajador, se va a despedir a un miembro de la familia. Esto provoca que la implicación emocional sea muy elevada, el despido de un trabajador en la empresa familiar se convierte en un problema muy gordo.

Uno de los errores más comunes es priorizar a la familia en el organigrama de la empresa. Al ser tan complicado, despedir a un trabajador familiar, a veces se opta por no hacerlo. El gestor decide, equivocadamente, que la implicación personal pesa más que la empresarial.

El protocolo familiar, que se hace junto a una asesoría empresarial externa, previene los conflictos futuros que se sucederán en la empresa. Se trata de buscar un

consenso entre todos los familiares, un consenso que beneficie tanto al conjunto familiar como al individuo en particular. La gran mayoría de empresas lo tiene, pero muchas de ellas no lo respetan. En cualquier empresa es importante respetar el protocolo, pero mucho más en las familiares, debido a las ramificaciones personales. Es importante prevenir conflictos que después vayan a afectar no sólo al trabajo sino a la familia.

No escuchar a las nuevas generaciones en materia de innovación. Sí, es cierto, algunas empresas familiares tienden a querer mantenerse estables al paso de los años. La empresa funciona, los clientes de siempre están acostumbrados a trabajar así y no se implantan políticas de modernización e innovación. Al fin y al cabo, "aquí las cosas siempre se han hecho así". ¿Cuántas veces hemos oído el mismo discurso?. Sin embargo, no se debe olvidar nunca que el mercado es cambiante y que llegar tarde a la modernización puede ser un duro golpe para nuestra empresa. (Ramón y Asociados, 2018)

1.6. Competitividad empresarial

Una empresa es considerada competitiva cuando se encuentra en una buena posición, con respecto a sus competidores dentro del mercado o cuando diseña, desarrolla, produce y vende sus productos en competencia con empresas del resto del mercado o cuando logran igualar patrones de eficiencia, con respecto a la competencia en la utilización de recursos y a la calidad del producto.

Una firma posee ventaja competitiva cuando implementa un valor creando una estrategia que no está siendo de manera simultánea utilizada por algún otro competidor,

de tal manera que, al ser bien enfocada, desarrollada y, puesta en acción, le dará la oportunidad a la empresa de poder competir de mejor forma dentro de la industria, siempre y, cuando, se logre crear una estrategia única y difícil de copiar por parte de los competidores. (Vasco Mora, Brito Aguilar, Alfonso Omaña, Brito Ochoa, & Vanoni Martínez, 2018)

Las nuevas generaciones tienen mucho que decir al respecto, pues no sólo están trabajando en la empresa, sino que se relacionan constantemente con las nuevas tecnologías y los cambios en la mentalidad de la sociedad y los consumidores. Por ello, el gerente debe siempre escuchar las propuestas de los empleados familiares más jóvenes. Toda empresa debería luchar por no estancarse, por adaptarse y reinventarse con los cambios del mercado. La empresa familiar debe aprovechar la implicación de sus nuevas generaciones para crecer como empresa. Lo ideal es realizar reuniones periódicas en las que los empleados hablen de la visión de futuro de la empresa, reuniones estratégicas donde ninguna propuesta sea rechazada porque sí. Lo importante es que todos se escuchen y aporten lo que creen que haría mejorar a la empresa familiar. (Ramón y Asociados, 2018)

Para el año 2000 Upton y Petty (2000) actualizaron las estadísticas, afirmando que las empresas familiares representaban un 80% del parque empresarial y contribuían en un 50% del Producto Interno Bruto (PIB) mundial, once años después Chang y Lin (2011) afirman que las empresas familiares representan un 90% de las empresas en el mundo, corroborando que a pesar del grado de familiaridad, complejidad, inestabilidad que ofrece el mercado, la economía mundial y de por si el entorno familiar, todos aquellos factores han sido obstáculos superables, en donde la familia propietaria ha

sabido mantener un norte claro, pero desarrollando una ventaja competitiva a como dé lugar por sobre todos sus competidores.

No está demás mencionar que la competitividad es considerada como un factor crítico de éxito para la vigencia de las organizaciones y sobre todo en las empresas familiares cuya permanencia en el mercado va muy ligada a los cambios generacionales que tiene, por ende una organización será más competitiva en la medida en que los bienes o servicios comercializados reflejen un valor agregado generado por las habilidades, competencias, destrezas y conocimientos del talento humano involucrado en su producción. Por lo tanto, la clave para el desarrollo de una competitividad única, irrepetible y no imitable en una empresa familiar es la formación progresiva y permanente de su talento humano, particularmente de los miembros de la familia propietaria, los mismos que deben adquirir conocimiento teórico, habilidades y destrezas para desarrollarse como propietarios, administradores, gerentes, empleados operativos, técnicos o directivos y lo cual les garantizará la supervivencia a las turbulencias que genera la competencia y la sostenibilidad en el mercado nacional o internacional, de la mano con otros factores que se analizaran posteriormente.

La competitividad de una empresa familiar es puesta a prueba en gran parte en los diferentes escenarios a los cuales se encuentra expuesta durante su desarrollo, por ejemplo, durante los últimos años el mundo se ha visto afectado por crisis globales en diferentes regiones, pero que han impactado de una manera u otra a todos los países del mundo y como un efecto dominó a sus empresas, por ende las organizaciones de todo tipo han tenido que afianzar sus fortalezas, realizar una muy detallada y realista

planificación estratégica a mediano-corto plazo que mantenga su ventaja competitiva resguardada de sus competidores y sobre todo que le permita poder tener una rápida respuesta ante cualquier situación imprevista (Pérez-Espinoza, Solano Solano, Uzcátegui, & Zamora León, 2017).

1.7. Empresa Familiar en el Ecuador

Las empresas familiares (EF) son la estructura productiva más antigua de la humanidad, representando un rol predominante en la economía de cada país. En Ecuador es notoria la importancia de las EF; en el 2016, las empresas de propiedad familiar aportaron con un 51% del PIB sin embargo no existe una metodología estandarizada para poder definir si una empresa es EF o no, en este sentido, esta investigación construye una metodología que permite diferenciar a las empresas según su estructura de propiedad, adicionando un índice que determina el grado de poder que posee la familia sobre la empresa. Se ha obtenido que aproximadamente el 86% de las empresas son familiares, mientras que un 14% corresponde a empresas de estructura no-familiar.

Los resultados son consistentes según varios escenarios planteados para las pequeñas, medianas y grandes empresas que incluyen diferentes porcentajes utilizados para la definición de EF, debido a que mostramos que un aumento de 10 puntos porcentuales sobre el 20% de la definición metodológica inicial, demuestra que un 4.49% del total de empresas analizadas se convierten en EF. Finalmente, se obtuvo que el 63,2% de las EF en el Ecuador poseen un indicador de poder de decisión alto; de este total, las grandes empresas familiares poseen el 69,3% con un alto nivel de

involucramiento familiar, mientras que por otro lado en el caso de las microempresas esta proporción corresponde tan solo al 59,8%. (ResearchGate, 2018)

Los estatutos de constitución de las primeras compañías familiares en Guayaquil datan de 1821 y reposan en el Archivo Histórico de Guayaquil. En la Costa, las principales empresas familiares se dedicaban a la exportación de cacao luego de la época colonial. La empresa familiar de Rafael Valdez, fundador de Ingenio Valdez, proveyó a Milagro de la primera red de energía eléctrica en el país, en 1881.

El 51% de la mano de obra empleada en Ecuador trabaja en empresas familiares, de acuerdo con información de Family Firm Institute (FFI), publicada en el 2014. Este porcentaje es alto si compara con el 30% que alcanza Argentina, no obstante, países como México y Perú, llegan a 90 y 75% respectivamente.

En el Ecuador existen 55 130 compañías familiares registradas en la Superintendencia de Compañías. De estas, 33 197 ya han presentado balances correspondientes a sus actividades del 2014 y registran en total un patrimonio de unos USD 25 976 millones. El porcentaje que contribuyen las empresas familiares en el país al PIB es de 93%, una cifra que está por encima de países como Alemania, que llega al 57%.

La internacionalización es un reto para las empresas familiares medianas y pequeñas, sin embargo, el estudio “El ADN de la familia empresaria”, realizado por IDE Business School, revela que una cuarta parte de las empresas familiares en el Ecuador han logrado tener actividades internacionales. El 51% opera a nivel nacional y

un 24% a nivel local, es decir, en su ciudad de origen. Los hijos al mando. El 42% de las empresas familiares en el país están a cargo de la segunda generación familiar, es decir, que los hijos de los fundadores se hicieron cargo de la administración del negocio y el 22% está a cargo de la tercera generación, es decir, que los nietos están al mando, según José María Vázquez, docente de IDE Business School.

EL 42,5% de la actual generación de directivos de la familia propietaria de las empresas familiares tiene una edad promedio de 35 a 45 años, según el estudio del IDE. Patrón de comportamiento. El 55% de las empresas familiares realizan una sola actividad, mientras que el 45% diversifica. Según el estudio "El ADN de la familia empresaria", además, solo 43% de empresarios dijo que sí vendería su negocio, frente a un 56% que se aferra a su empresa, porque la considera un patrimonio familiar. (Tapia, 2015)

Dentro del estudio de la estrategia y dirección de empresas existe poco espacio dedicado a la empresa familiar a pesar de su influencia en la economía, es así que, dentro de Academy of Management, la asociación más prestigiosa en el ámbito de dirección de empresas no contempla ningún apartado para la empresa familia, sin embargo se han observado en los últimos años la creación de otros espacios como observatorios académicos como el Instituto de la Empresa Familiar en Argentina, Colombia y muy recientemente en Ecuador.

En la ciencia económica no se ha considerado a la empresa familiar como objeto de estudio, ya que la empresa y la familia (agentes económicos) se abordan de manera independiente: la primera, como demandante de factores

productivos y oferente de bienes y servicios; y la segunda, como oferente de factores productivos y demandante de bienes y servicios.

Las relaciones entre estos dos sectores quedan establecidas en el modelo económico denominado "Flujo Circular de la Renta". En Ecuador el 77% de las empresas más grandes del país son familiares, en la pequeña y mediana empresa es el 95%, generando el 51% del PIB del país.

Sin embargo, las empresas influyen en la economía pero son muy vulnerables a las condiciones de mercado y problemas de la familia, es por ello que se requiere analizar su problemática, siendo una de las principales causas la continuidad luego de cambios generacionales, observando cifras de esta debilidad como: La esperanza de vida de la empresa familiar baja, solo el 30% llega a la segunda generación y el 15% pasa a la tercera generación.

Existen muchas razones por lo que las empresas familiares no logran sobrevivir, tales como: la carencia de un sistema administrativo, operación con un sistema inadecuado, manejo ineficiente de los recursos, y una carencia de control de la familia de acuerdo a investigaciones previas. Se conoce de las empresas familiares son fruto de emprendimientos personales y cuentan con el apoyo de una familia, sin embargo, hay desconocimiento de cómo se han sostenido en el tiempo y cuáles son sus prácticas que le han hecho sobrevivir a las fluctuaciones económicas del país.

Se podría reconocer que los propietarios de las empresas familiares en un 79% prefiere “seguir luchando contra viento y marea” por la subsistencia de la empresa, principalmente por los sentimientos afectivos que vinculan a la familia con la misma. (Santamaría & Pico, 2015)

1.8. Modelo de los tres círculos

El modelo de los tres círculos, introducido al campo de investigación de la empresa familiar, identifica la relación que existe entre los subsistemas: familia, empresa y propiedad, constituyendo una herramienta de análisis de gran utilidad para abordar la problemática de las relaciones familiares y empresariales, mediante el estudio de actores y roles, lográndose a través de la misma, identificar diferentes grupos de interés coexistentes en la empresa familiar, aspecto generador de múltiples conflictos organizacionales.

Por su importancia el modelo de los tres círculos ha sido utilizado como eje principal de referencia en diversas investigaciones relacionadas con empresa familiar, debido a que permite identificar el cúmulo de actitudes y, experiencias, que explican el fenómeno en esas estructuras; así como ayuda a establecer que cada organización familiar tiene características únicas que marcan diferentes pautas en su desarrollo. (Vasco Mora, Brito Aguilar, Alfonso Omaña, Brito Ochoa, & Vanoni Martínez, 2018)

El círculo Familiar es aquel al cual pertenecen todos y cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar. El círculo Empresa comprende el conjunto de

individuos que laboran dentro de ella y que perciben un sueldo o beneficio económico directo, producto del trabajo que desempeñan y que le agrega valor a la compañía. El círculo Propiedad determina quiénes son dueños de las acciones de la empresa, lo cual genera toda una serie de deberes y derechos sobre esta.

Todas y cada una de las personas que de alguna forma u otra tienen relación con una Empresa Familiar, pueden ubicarse en alguno de estos círculos y subconjuntos. Por ejemplo: alguien que pertenezca a la familia pero que no sea empleado ni propietario, se encuentra ubicado en el área del círculo familia.

Por otro lado, un empleado que no tenga relación con la familia ni con la propiedad de la empresa estaría en el círculo empresa. Otro ejemplo lo constituye un socio que no trabaje en ella y no tenga vínculos familiares en el círculo propiedad. Los otros subconjuntos o intersecciones dan la condición para un propietario familiar no empleado (cuatro), propietario no familiar empleado (cinco), familiar no propietario empleado (seis) y el familiar propietario perteneciente a la empresa en el subconjunto siete. (Ortega Martínez, 2015)

Durante la evolución de los ejes, transcurren las etapas importantes que coinciden con la aparición simultánea de los varios acontecimientos de cada subsistema. No necesariamente se distinguen de una forma clara, existiendo modalidades híbridas que representan la transición de una etapa a otra. Las escasas empresas que continúan su existencia más allá de este modelo se vuelven muy complejas en sus estructuras, llegando incluso a perder su esencia familiar.

El modelo evolutivo tridimensional contempla que en el dominio de la “familia” se destacan dentro de su proceso evolutivo las siguientes cuatro fases:

Familia joven de negocios; la generación adulta es menor de 35 años. No suele haber hijos y si los hay son menores de 20 años. Se pretende crear una empresa conyugal funcional, tomar las decisiones iniciales sobre la relación entre trabajo y familia, etc.

Ingreso de la familia al negocio; generación de padres con edades entre 35 y 50 años. Generación de hijos en adolescencia o de 20 a 30 años. Se pretende manejar la transición de la edad madura, superar e individualizar la generación de los hijos, facilitar un buen proceso de las decisiones iniciales relativas a la carrera, etc.

Trabajo conjunto; generación de padres con edades entre 50 y 65 años. Generación de hijos entre 30 y 45 años. Se pretende fomentar la cooperación y la comunicación entre generaciones, alentar el manejo constructivo de los conflictos, dirigir la familia de la tercera generación que trabaja en forma conjunta, etc.

Traspaso del mando; primera generación tiene más de 65 años y se desvincula de la empresa familiar. Transferencia generacional del liderazgo de la familia. (Pérez Molina, 2012)

1.9. OMARSA

El Grupo Omarsa se inició en el negocio del camarón en febrero de 1977, cuando Don Arturo Vanoni Fernandez adquirió las primeras 250 hectáreas de tierra en la isla Chupadores Grande, en Ecuador, destinadas al cultivo de camarón.

Se ha dedicación por brindar los mejores productos sustentables en estos más de 40 años se han colocado entre los 3 mejores exportadores de camarón en Ecuador con una amplia diversificación de mercados procesando con éxito camarón entero, cola y con valor agregado.

Actualmente Omarsa continúa operando como una empresa integrada, manteniendo una estructura de dos laboratorios, tres camaroneras que en total suman más de 3.600 hectáreas en producción y dos plantas procesadoras dirigidas por el Econ. Sandro Coglitore, Gerente General. (OMARSA, 2019)

2. Método de Investigación

El enfoque metodológico empleado en este trabajo corresponde a un enfoque mixto (Cuantitativo y Cualitativo) por motivo de que se utilizará la recopilación de información, y se considerará los significados subjetivos y la comprensión del contexto donde ocurre un fenómeno.

El estudio de caso propuesto es sobre la empresa familiar OMARSA S.A. en la provincia de Guayas, que se encuentra posesionada entre las tres principales exportadoras de camarón en el Ecuador. Esta empresa tiene una operación integrada verticalmente: proceso de producción directa en laboratorios, camaroneras, plantas procesadoras y comercialización.

2.1. Tipo de investigación

Se ha utilizará el tipo de investigación exploratoria debido a que esta nos permite obtener un panorama sobre el tema escogido y recolectar información inicial para continuar con el análisis de la investigación. Además se trabajará con la investigación descriptiva para reseñar las situaciones, eventos, familias o personas que estén involucrados y que se espera estudiar.

2.1.1. Alcance de la investigación

El alcance de la investigación se dará con los estudios exploratorios y descriptivos, los cuales se aplicará en la empresa OMARSA S.A. ubicada en la ciudad de Guayaquil, provincia de Guayas.

2.2. Técnica de recolección de datos usados

Para esto dentro de la investigación a realizar se elegirá la exploratoria y descriptiva, efectuándose con encuestas para medir que tan planificado son los procesos y como se llevan los controles dentro de la empresa realizada a un porcentaje de empleados; y entrevistas a los líderes de la empresa para obtener información sobre la metodología que llevan en la planeación de sucesión y liderazgo empresarial.

En base a los resultados obtenidos se observará la teoría con relación del hecho o realidad. También se considerará la investigación realizada en campo, donde se involucrará la percepción de los empleados sobre los sucesos dentro de la empresa; de este modo se podrá obtener un estudio lo más cercano a la realidad.

Los datos del presente estudio serán recolectados mediante preguntas y la aplicación de observación, para esto se acudirá a la empresa con el fin de observar y detallar todos los procesos relacionados al liderazgo y proyección de sucesión dentro de la organización, de esta manera se reunirá evidencias para identificar los factores estratégicos.

El trabajo pretende determinar los factores que inciden en el liderazgo y planeación para una sucesión familiar, para esto se busca identificar los componentes teóricos y científicos relacionados al modelo de los tres círculos de la empresa familiar del liderazgo y planeación familiar, y un análisis de la estructura organizacional de la empresa OMARSA S.A. Por último, se espera analizar el proceso para la vinculación del sucesor en la empresa familiar.

2.3. Población

Se ha determinado como población a todos los empleados que laboran en la hacienda OMARSA Chongón los cuales son 151 empleados que permitirá conocer sobre el liderazgo que ejerce la familia propietaria y cuál debe ser el proceso de sucesión en las empresas familiares.

2.4. Muestra

Con el fin de obtener la información necesaria para responder a las preguntas de la investigación se ha decidido que la muestra sea igual a la población, en virtud que la población es pequeña se ha considerado a la totalidad de la población es decir se va a considerar a los 151 empleados, adicional para comprender mejor el enfoque de liderazgo se van a entrevistar a los 5 cargos estratégicos de jefatura.

3. Análisis de los resultados

3.1. Primera Fase: Presentación de los resultados obtenidos

En este apartado se presenta los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas, así como también el análisis de la situación actual de la empresa.

3.1.1. Encuesta aplicada a empleados de la empresa familiar

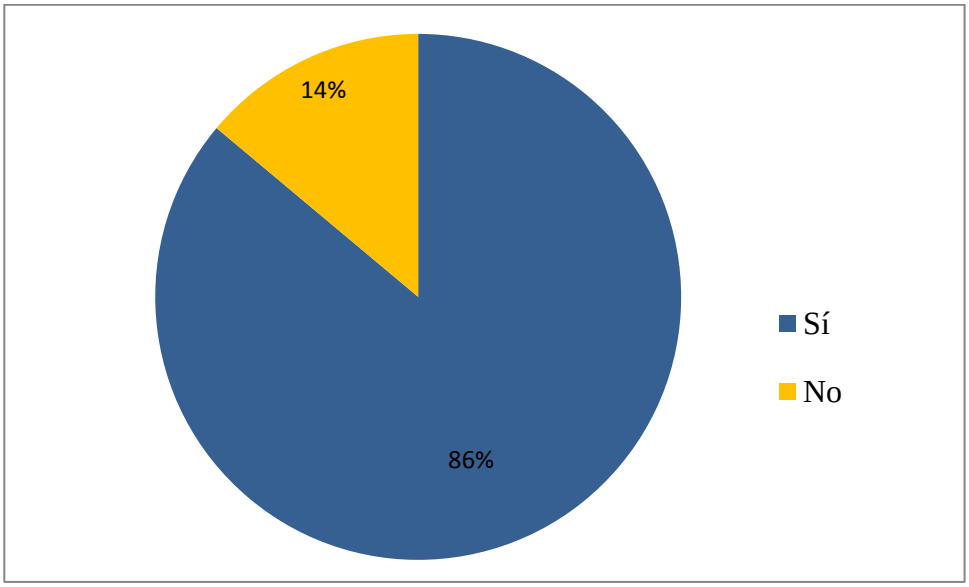


Gráfico Nro. 1 ¿Cree usted que los empleados son influenciados en la toma de decisiones por la familia que gobierna el directorio de la empresa?

Fuente: El Autor, 2020

Se observa que la mayor parte de los encuestados (86%), piensan que las decisiones tomadas por los empleados son influenciadas por la familia que gobierna el directorio de la empresa, mientras que la diferencia (14%) cree que esto no sucede.

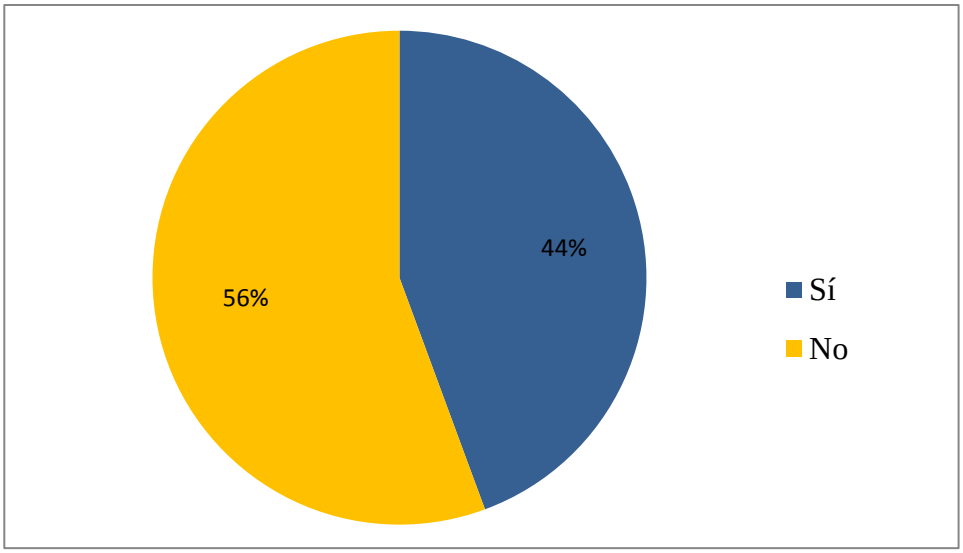


Gráfico Nro. 2 ¿Para usted la estructura organizacional de la empresa colabora al desempeño organizacional?

Fuente: El Autor, 2020

En este caso a diferencia de la pregunta anterior se muestra que la mayor parte de los encuestados (56%), piensan que la estructura organizacional de la empresa no colabora al desempeño organizacional.

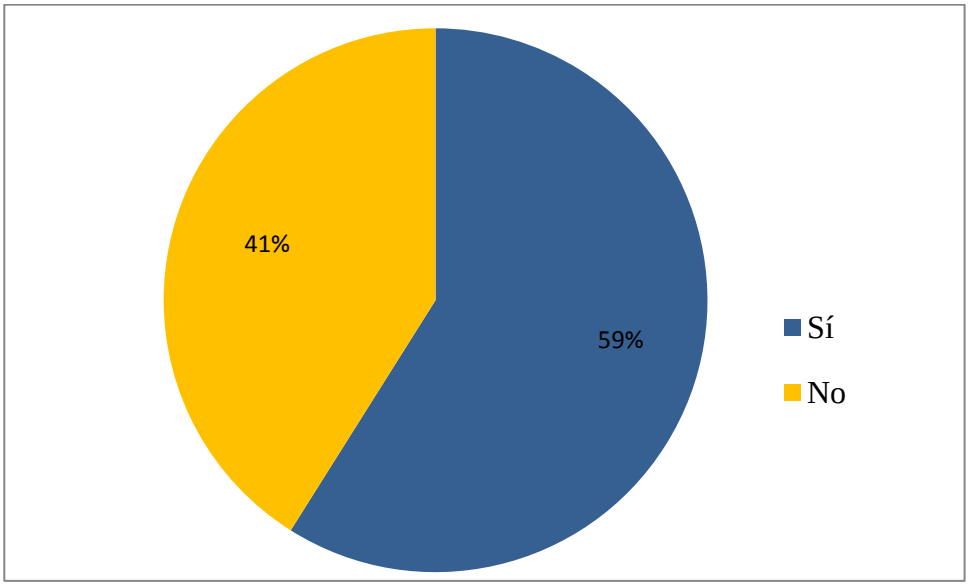


Gráfico Nro. 3 ¿Considera usted que los perfiles externos para los cargos de jefatura conllevan a un buen desempeño organizacional?

Fuente: El Autor, 2020

Se observa que el 59% de los encuestados piensan que los perfiles externos para los cargos de jefatura implican un buen desempeño organizacional, mientras que la diferencia (41%) cree que esto no sucede.

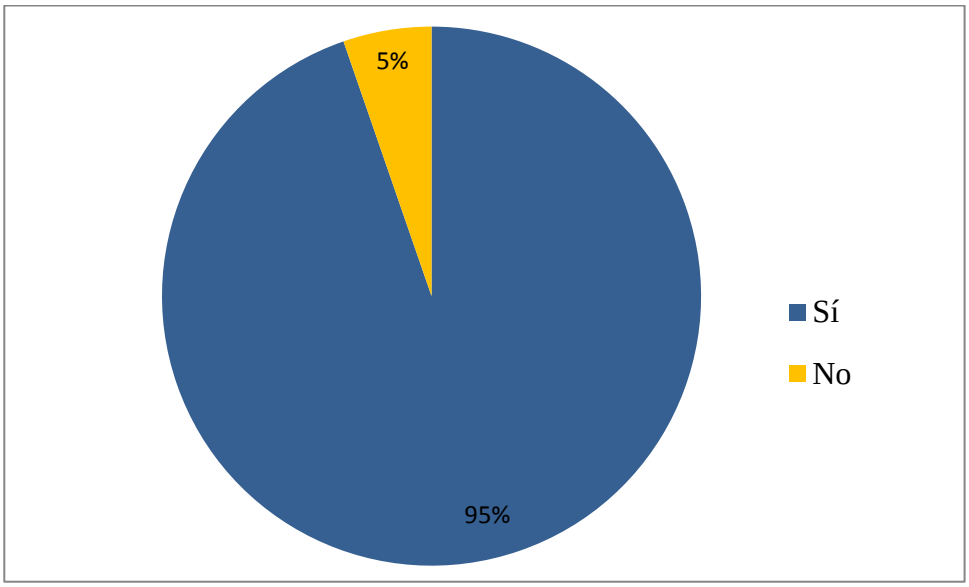


Gráfico Nro. 4 ¿Posee la empresa protocolos propuestos por el directorio para la toma de decisiones?

Fuente: El Autor, 2020

Por ser una empresa familiar el pensamiento de los encuestados (95%) está seguro que la empresa posee protocolos del directorio para la toma de decisiones.

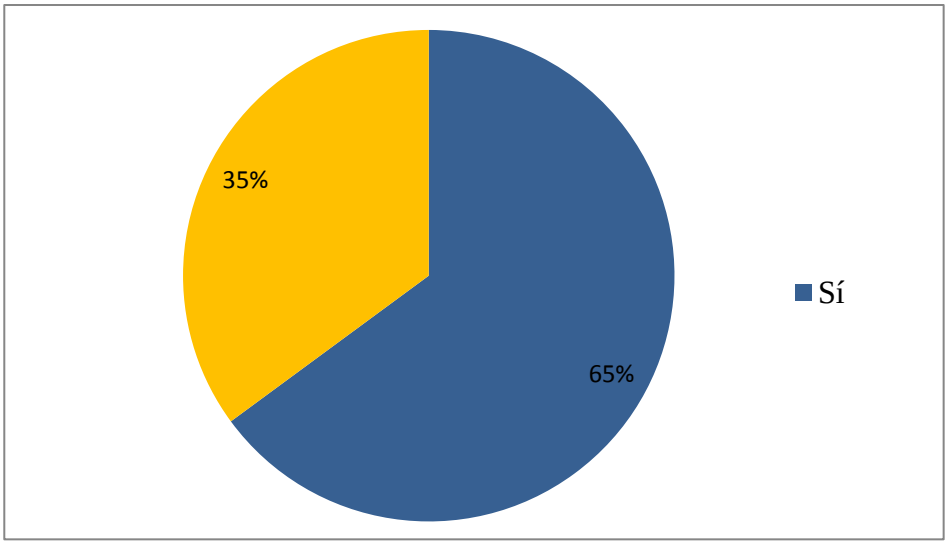


Gráfico Nro. 5 ¿Cree usted que en la empresa existe planeación para realizar la sucesión generacional?

Fuente: El Autor, 2020

Se observa que la mayor parte de los encuestados (65%), piensan que en la empresa existe planeación para realizar la sucesión generacional, mientras que la diferencia (35%) cree que esto no sucede.

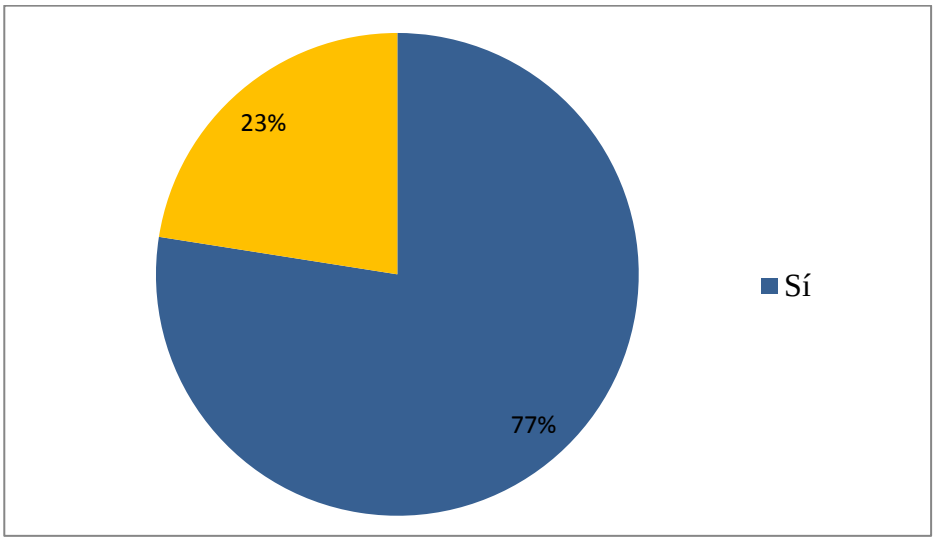


Gráfico Nro. 6 ¿Cree usted que los cambios generacionales favorecen el crecimiento y sobrevivencia de la empresa familiar?

Fuente: El Autor, 2020

El 77% de los encuestados piensan que los cambios generacionales favorecen el crecimiento y sobrevivencia de la empresa familiar, mientras que la diferencia (23%) cree que esto no sucede.

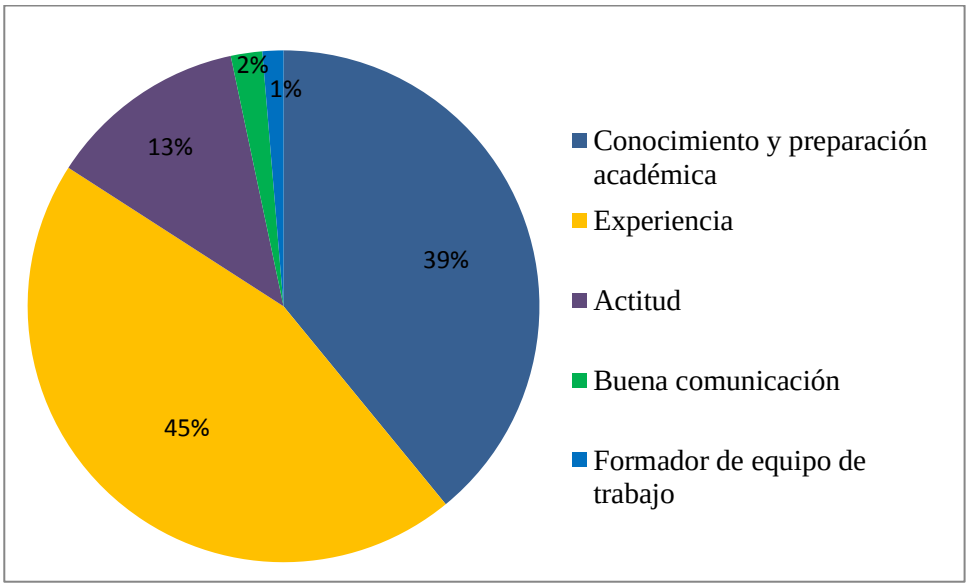


Gráfico Nro. 7 ¿De las características a continuación, cuáles cree usted que son las más importantes a considerarse para elegir al sucesor de la empresa familiar?

Fuente: El Autor, 2020

Los resultados obtenidos sobre las características más importantes a considerarse para elegir al sucesor de la empresa familiar presentan que la experiencia está en mayor proporción (45%), seguido por conocimiento y preparación académica (39%), actitud (13%), buena comunicación (2%), y siendo el de menor proporción formador de equipo de trabajo (1%).

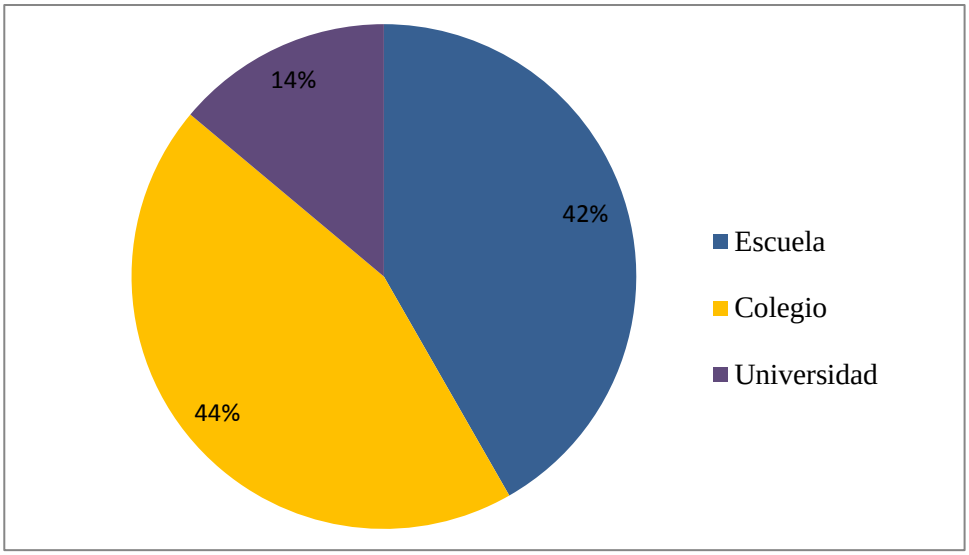


Gráfico Nro. 8 ¿Qué estudios académicos posee usted?

Fuente: El Autor, 2020

También se consultó a los empleados sobre la preparación académica que poseen, siendo el mayor porcentaje (44%) que ha culminado solo el colegio, seguido por el nivel académico de la escuela (42%) y en menor rango se encuentran los empleados que han terminado la Universidad (14%).

3.1.2. Resultados de las entrevistas

Tabla 1 ¿Cómo se organiza la toma de decisiones de la empresa entre los miembros de la familia?

Entrevistado	Cargo	Respuesta
Ing. Carlos Alban	Gerente Técnico	Por medio de reuniones semanales donde acuden miembros del directorio y personal de jefatura en general.
Ing. Tayron Vera	Gerente de Laboratorio	Al inicio había contradicciones entre el gerente general y uno de los miembros del directorio

Entrevistado	Cargo	Respuesta
		entre los resultados de laboratorio obtenidos en las camaroneras y laboratorio de larvas.
Ing. Michael Vicuña	Gerente de Producción	Se observa que hay una coordinación entre la toma de decisiones entre los miembros de la familia.
Ing. Katty Rosero	Jefe de Talento Humano	Dentro de las reuniones que se realizan se ha visto una coordinación entre los miembros de la familia.
Sr. Alejandro Saraguro	Coordinador de Reproductores	Existe una coordinación para sacar adelante la empresa.

Fuente: El Autor, 2020

Se puede evidenciar que en la toma de decisiones de la empresa entre los miembros de la familia al inicio ocurrían contradicción en procesos entre lo que decidía el gerente general y los miembros de la familia, pero en las reuniones semanales que realizan se llegó a un consenso para trabajar en coordinación.

Tabla 2 ¿Qué parámetros consideran en la estructura organizacional para el manejo del negocio familiar?

Entrevistado	Cargo	Respuesta
Ing. Carlos Alban	Gerente Técnico	En primera instancia los cargos jerárquicos superiores se los asignan a miembros de la familia, de allí se evalúan a personal externo.
Ing. Tayron	Gerente de	Siempre prevalece el criterio de los directores

Entrevistado	Cargo	Respuesta
Vera	Laboratorio	para asignar ciertos cargos o también de necesitarse se evalúa personal externo.
Ing. Michael Vicuña	Gerente de Producción	Cuando se requiere cargos jerárquicos superiores o cargos gerenciales se lo evalúa en el directorio para decidir sobre el perfil del cargo.
Ing. Katty Rosero	Jefe de Talento Humano	Normalmente los parámetros que se consideran en la estructura organizacional son establecidos el perfil por el directorio.
Sr. Alejandro Saraguro	Coordinador de Reproductores	Cuando hay necesidad de cubrir algún cargo siempre la última decisión está en el directorio.

Fuente: El Autor, 2020

Se puede mencionar que como primera opción los cargos jerárquicos superiores son ocupados por miembros de la familia que tengan su formación académica de tercero y cuarto nivel, y como segunda opción se evalúa personal externo que cumpla con el perfil para el cargo.

Tabla 3 ¿Existen en la empresa protocolos familiares para la toma de decisiones?

Entrevistado	Cargo	Respuesta
Ing. Carlos Alban	Gerente Técnico	Sí existen y para la toma de decisiones se reúnen semanalmente.
Ing. Tayron Vera	Gerente de Laboratorio	Para la toma de decisiones que afecte a la empresa, se reúnen los miembros del directorio

Entrevistado	Cargo	Respuesta
		y después se informa al equipo de trabajo.
Ing. Michael Vicuña	Gerente de Producción	En cierto modo existe protocolos, pero siempre prevalece la opinión del directorio.
Ing. Katty Rosero	Jefe de Talento Humano	Para cumplir los protocolos de toma de decisiones el Gerente General se reúne con la familia.
Sr. Alejandro Saraguro	Coordinador de Reproductores	Los protocolos establecidos se coordinan con los gerentes de área para su eficaz cumplimiento.

Fuente: El Autor, 2020

Se puede indicar que los protocolos familiares en la toma de decisiones se coordinan con los gerentes de área conforme a la resolución tomada por el Gerente General quien es parte de la familia junto con el directorio en reuniones semanales.

Tabla 4 ¿Existe en la empresa planeación para realizar la sucesión generacional?

Entrevistado	Cargo	Respuesta
Ing. Carlos Alban	Gerente Técnico	Los miembros de la tercera generación están siendo preparados para la sucesión generacional.
Ing. Tayron Vera	Gerente de Laboratorio	El gerente general que maneja el liderazgo organizacional en conjunto con el directorio son quienes planifican la sucesión generacional.
Ing. Michael Vicuña	Gerente de Producción	La planificación para la sucesión generacional es realizada por la Gerencia general.

Entrevistado	Cargo	Respuesta
Ing. Katty Rosero	Jefe de Talento Humano	La planificación de la sucesión generacional no es a corto o mediano plazo, manteniendo el liderazgo organizacional el gerente general.
Sr. Alejandro Saraguro	Coordinador de Reproductores	Los herederos de la tercera generación se involucran en el negocio familiar.

Fuente: El Autor, 2020

En cuanto a la planeación de la sucesión generacional, el gerente general maneja el liderazgo organizacional, designando funciones a herederos de la tercera generación, aunque a corto o mediano plazo no tienen planificado la sucesión.

Tabla 5 ¿Qué aspectos relevantes se consideran para elegir al nuevo sucesor de la empresa familiar?

Entrevistado	Cargo	Respuesta
Ing. Carlos Alban	Gerente Técnico	Tener experiencia y pleno conocimiento del negocio con el fin de liderar el negocio de exportación y producción deben los miembros de la familia prepararse profesional y técnicamente para ser candidatos al cargo.
Ing. Tayron Vera	Gerente de Laboratorio	El directorio va preparando a los futuros sucesores con la experiencia laborando en cargos estratégicos.
Ing. Michael Vicuña	Gerente de Producción	Los miembros de la tercera generación laboran desde temprana edad en el negocio para adquirir

Entrevistado	Cargo	Respuesta
		la experiencia necesaria para ser posibles perfiles para gerente general.
Ing. Katty Rosero	Jefe de Talento Humano	La experiencia es muy necesaria para ser líder organizacional, para esto los miembros de la tercera generación tienen la oportunidad de prepararse dentro de la empresa.
Sr. Alejandro Saraguro	Coordinador de Reproductores	El sucesor debe compartir los mismos ideales de los miembros del directorio familiar.

Fuente: El Autor, 2020

Se evidencia que la tercera generación se está preparando académicamente y adquiriendo experiencia con la finalidad de tener pleno conocimiento del negocio y compartir los mismos ideales de los miembros del directorio familiar.

3.1.3. Proceso de sucesión empresarial actual

Se puede indicar conforme a lo que se ha analizado a la empresa que el proceso de selección del sucesor es el siguiente:

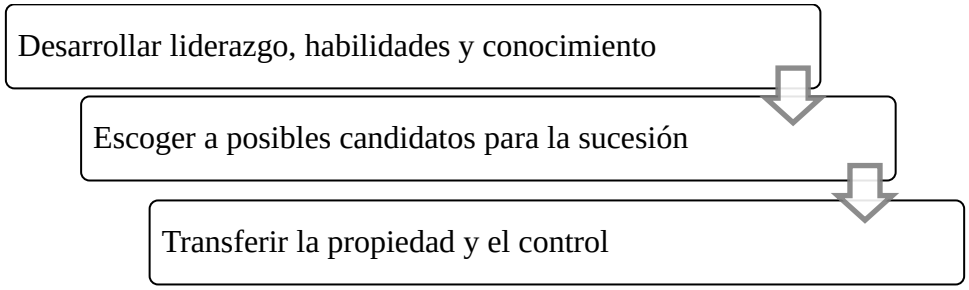


Ilustración 1 Proceso de sucesión actual que se lleva en la empresa familiar

Fuente: El Autor, 2020

3.1.4. Triangulación de resultados

El diseño de triangulación es el que mejor se adapta al tema de estudio, ya que este permite realizar una convergencia y corroboración de los resultados que se realizan sobre un mismo objeto de estudio. La triangulación es una herramienta que permitirá realizar una comparación en los diferentes tipos de análisis realizados, los cuales se detallan a continuación:

Tabla 6 Resultados claves

Categoría	***Encuestados***	***Entrevistados***	***Análisis Final***
Toma de decisiones	Se observa que la mayor parte de los encuestados (86%), piensan que las decisiones tomadas por los empleados son influenciadas por la familia que gobierna el directorio de la empresa, mientras que la diferencia (14%) cree que esto no sucede.	Entre los miembros de la familia al inicio ocurrían contradicción en procesos entre lo que decidía el gerente general y los miembros de la familia, pero en las reuniones semanales que realizan se llegó a un consenso para trabajar en coordinación.	Se visualiza que entre los encuestados y entrevistados coinciden que los miembros de la familia ejercen influencia sobre la empresa y que en reuniones trabajan en consenso.
Estructura organizacional	Se muestra que la mayor parte de los encuestados (56%), piensan que la estructura organizacional de la empresa no colabora al desempeño organizacional.	Se puede mencionar que como primera opción los cargos jerárquicos superiores son ocupados por miembros de la familia que tengan su formación académica de tercero y cuarto nivel, y como segunda opción se evalúa personal externo que cumpla con el perfil para el cargo.	Los encuestados señalan que esta, no colabora con un buen desempeño, mientras que los entrevistados explican que los miembros de la familia con formación de tercer o cuarto nivel académico ocupan cargos jerárquicos superiores y como segunda opción se evalúa personal externo que cumpla con el perfil para el cargo.

Tabla 6 Resultados claves

Categoría	***Encuestados***	***Entrevistados***	***Análisis Final***
Protocolos familiares	Por ser una empresa familiar el pensamiento de los encuestados (95%) está seguro que la empresa posee protocolos del directorio para la toma de decisiones.	Se puede indicar que los protocolos familiares en la toma de decisiones se coordinan con los gerentes de área conforme a la resolución tomada por el Gerente General quien es parte de la familia junto con el directorio en reuniones semanales.	Tanto los encuestados como los entrevistados están seguros la empresa posee protocolos familiares para la toma de decisiones.
Sucesión generacional	Se observa que la mayor parte de los encuestados (65%), piensan que en la empresa existe planeación para realizar la sucesión generacional, mientras que la diferencia (35%) cree que esto no sucede.	El gerente general maneja el liderazgo organizacional, designando funciones a herederos de la tercera generación, aunque a corto o mediano plazo no tienen planificado la sucesión.	La planeación para realizar la sucesión generacional se da en la empresa en cuanto a lo que indican los encuestados y entrevistados, pero a corto o mediano plazo no tienen planificado la sucesión.
Aspectos relevantes para elegir al nuevo sucesor	La principal característica elegida está la experiencia (45%), seguido por conocimiento y preparación académica (39%), actitud (13%), buena comunicación (2%), y siendo el de menor proporción formador de equipo de trabajo (1%).	Se evidencia que la tercera generación se está preparando académicamente y adquiriendo experiencia con la finalidad de tener pleno conocimiento del negocio y compartir los mismos ideales de los miembros del directorio familiar.	Para elegir al nuevo sucesor de la empresa familiar los entrevistados concuerdan con los encuestados que debe tener experiencia, pleno conocimiento del negocio y compartir los mismos ideales de los miembros del directorio familiar.

Fuente: El Autor, 2020

Se muestra la triangulación de los resultados, en las cuales se sintetizan los resultados obtenidos durante la recolección de datos.

3.2. Segunda fase: interpretación y análisis

Se desarrollaron encuestas a los empleados y entrevista a gerentes de la empresa para ver el manejo y dinámica que se lleva a cabo como punto importante en el liderazgo que presenta la familia y como se prevé a futuro liderar con las nuevas generaciones.

Para lo cual se hace un análisis de los resultados obtenidos en campo a continuación:

La familia que maneja el directorio ejerce su liderazgo, este tiene sus aciertos como desaciertos, en todo caso en la toma de decisiones se observa que la mayor parte de los encuestados (86%), opinan que son influenciadas por la familia que gobierna el directorio de la empresa, mientras que la diferencia (14%) cree que esto no sucede.

Dentro de los resultados obtenidos sobre la conformación de la estructura organizacional de la empresa, la mayor parte de los encuestados (56%), consideran que no colabora al desempeño organizacional. Esto se debe a que las diferentes áreas poseen personal que no se ha empoderado de las funciones y que retrasa los proceso y vuelve los trámites burocráticos.

Los perfiles externos según los encuestados (59%) ayudan a un buen desempeño organizacional en los cargos de jefatura. Los profesionales contratados brindan sus servicios laborales orientados por su preparación y experiencia para un mayor rendimiento y éxitos de las metas propuestas.

La empresa posee protocolos del directorio para la toma de decisiones de acuerdo a los encuestados (95%), esto conlleva un mejor manejo y administración en las áreas gerenciales, y un mayor control por parte del directorio.

Dentro de la empresa, la mayor parte de los encuestados (65%), opinan que existe planeación para realizar la sucesión generacional, debido a que los miembros del directorio acuden continuamente a sus propiedades en compañía de sus hijos, mostrando conocimiento del manejo y funciones de la compañía.

El 77% de los encuestados piensan que los cambios generacionales favorecen el crecimiento y sobrevivencia de la empresa familiar, esto se debe a que las nuevas generaciones son capacitadas y preparadas académicamente, además son involucrados en las actividades administrativas y de gestión desde temprana edad.

Los resultados obtenidos sobre las características más importantes a considerarse para elegir al sucesor de la empresa familiar presentan que la experiencia está en mayor proporción (45%), seguido por conocimiento y preparación académica (39%), actitud (13%), buena comunicación (2%), y siendo el de menor proporción formador de equipo de trabajo (1%).

El rango de personas con instrucción secundaria es mayor (44%), debido a que las actividades laborales que requiere la empresa son trabajo en campo, seguido por el nivel académico de primaria (42%) y en menor rango se encuentran los empleados que han terminado la Universidad (14%).

Se ha analizado las respuestas recibidas por parte de los entrevistados, por los que se puede mencionar que en la toma de decisiones de la empresa entre los miembros de la familia al inicio ocurrían contradicción en procesos entre lo que decidía el gerente general y los miembros de la familia, pero en las reuniones semanales que realizan se llegó a un consenso para trabajar en coordinación.

En lo que respecta a la estructura organizacional como primera opción los cargos jerárquicos superiores son ocupados por miembros de la familia que tengan su formación académica de tercero y cuarto nivel, y como segunda opción se evalúa personal externo que cumpla con el perfil para el cargo.

Una vez evaluado los parámetros anteriores, el Gerente General define los cargos gerenciales, mientras que los gerentes de área contratan en coordinación con talento humano los perfiles laborales que se necesiten.

Los protocolos familiares para la toma de decisiones se coordinan con los gerentes de área conforme a la resolución tomada por el Gerente General quien es parte de la familia junto con el directorio en reuniones semanales.

En la planeación para realizar la sucesión generacional se puede mencionar que la toma de decisiones las lleva el gerente general, siendo este el que maneja el liderazgo organizacional, para esto designa funciones a herederos de la tercera generación, ellos también se involucran en el negocio familiar, aunque a corto o mediano plazo no tienen planificado la sucesión.

Los aspectos relevantes que se consideran para elegir al nuevo sucesor de la empresa familiar para llevarla a liderar el mercado de exportación y producción de camarón, este debe tener pleno conocimiento del negocio y compartir los mismos ideales de los miembros del directorio familiar. Para lo cual la tercera generación se está preparando académicamente y adquiriendo experiencia para cuando se dé la oportunidad estén aptos.

De acuerdo al levantamiento de información sobre el proceso de sucesión en la empresa familiar se puede percibir que se basa en tres ejes, los cuales son: desarrollar liderazgo, habilidades y conocimiento, escoger a posibles candidatos para la sucesión y transferir la propiedad y el control.

La necesidad de ser objetivo conlleva a crear protocolos y un plan de desarrollo personal para el sucesor. Para la preparación de los candidatos, es fundamental promoverles la enseñanza de valores dentro de la familia y valores orientados en la empresa. La educación y formación de la siguiente generación debe inculcarse desde la infancia.

Por lo analizado se puede dar respuesta a la pregunta problémica: ¿**De qué manera incide la planeación de sucesión en el éxito de la empresa desde la perspectiva de liderazgo familiar para generar una ventaja competitiva?,** se puede mencionar que el cambio generacional es parte de la preocupación por las perspectivas de largo plazo que incide con el ímpetu en la toma de decisiones y nuevas metas como punto clave en el liderazgo empresarial que ejercerá el sucesor.

La problemática analizada se plantea sobre el bajo desempeño que muestra la estructura organizacional de la empresa afectando la competitividad, para lo cual se puede buscar ayuda en agentes externos como consultoras con la finalidad de promover un fortalecimiento organizacional. Por otro lado, se involucra y capacita a los herederos en el negocio familiar, pero a corto o mediano plazo no se tiene planificado un cambio generacional, para esto deben con tiempo ver entre todos los candidatos cual es el perfil óptimo para la sucesión.

4. Conclusiones

Se ha identificado los componentes teóricos y científicos relacionados al modelo de los tres círculos de la empresa familiar siendo el liderazgo empresarial, planeación de la sucesión empresarial y la problemática en la empresa familiar los más relevante para la aplicación en este estudio de caso los cuales han aportado pautas para el desarrollo del mismo

Se ha examinado los resultados obtenidos sobre la estructura organizacional, en donde se debe trabajar en un mejor engranaje de las actividades de las diversas áreas debido a que esta no colabora en el desempeño de la organización. En cambio, se puede mencionar que los perfiles profesionales externos a la familia que ocupan cargos de jefatura ayudan al progreso de la empresa.

Se ha analizado el proceso para la vinculación del sucesor en la empresa familiar donde se procura involucrar a temprana edad a los herederos en el negocio, siendo una de las formas designándoles funciones con la finalidad de que adquirieran experiencia y compartan los mismos ideales del directorio.

En virtud del resultado obtenido en el resumen del análisis, tabla 6, se demuestra que los miembros de la familia ejercen influencia en la toma de decisiones, en lo que respecta a la estructura organizacional se percibe que esta no colabora con un buen desempeño. Cabe destacar que en cuanto a los protocolos familiares están establecidos y son claros para todos los miembros de la empresa y que inciden en la toma de decisiones

En lo que respecta a la planeación de la sucesión generacional, esta se lleva a cabo en la empresa, pero no poseen pasos concretos conformados en un plan. Además, a corto o mediano plazo no tienen planificado la sucesión. Para elegir al nuevo sucesor de la empresa familiar entre los aspectos relevantes están que debe tener experiencia, pleno conocimiento del negocio y compartir los mismos ideales de los miembros del directorio familiar.

Para concluir, en un mercado tan dinámico en el que se desenvuelve la empresa, la toma de decisiones es un punto fundamental para el liderazgo empresarial, se debe mantener siempre la buena coordinación y delegación para que el ambiente laboral sea óptimo; y el personal pueda cumplir con los objetivos y metas claras del grupo familiar, es decir que funcione eficazmente. Se recomienda en el proceso para la vinculación del sucesor incluir un plan de sucesión en el protocolo de la empresa familiar y crear un plan de desarrollo personal del sucesor.

5. Referencias bibliográficas

ResearchGate. (junio de 2018). Recuperado el 15 de abril de 2020, de Las Empresas Familiares en el Ecuador: Definición y aplicación metodológica.: https://www.researchgate.net/publication/326519080_Las_Empresas_Familiares_en_el_Ecuador_Definicion_y_aplicacion_metodologica

Antognolli, S. (11 de agosto de 2018). *Liderazgo en la empresa familiar.* Recuperado el 18 de abril de 2020, de gestiopolis: https://www.gestiopolis.com/liderazgo-en-la-empresa-familiar/

Arrarte, R. (12 de noviembre de 2019). *La importancia del Consejo de Administración de una empresa familiar.* Recuperado el 18 de abril de 2020, de Diligent: https://diligent.com/es/consejo-de-administracion-de-una-empresa-familiar/

Beltrán López, R., Selem Salinas, M., & Argüelles Rodríguez, M. (octubbre de 2014). Implementando el plan de sucesión en la empresa familiar. Mexico DF, Mexico.

Botero Botero, S., Montoya Monsa, J., & Molina Parra, A. (2016). *Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis.* Medellin, Colombia.

Cortez Mora, G. (agosto de 2016). *UNIANDES.* Recuperado el 3 de junio de 2020, de Estructura organizacional para mejorar el desempeño laboral del departamento de talento humano de la bananera "Isabel María" de la ciudad de Baba: http://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/6099

EAE, B. (2019). *Retos de la empresa familiar.* Recuperado el 3 de junio de 2020, de ¿Qué es una empresa familiar? Concepto y características: https://www.eaeprogramas.es/empresa-familiar/que-es-una-empresa-familiar-concepto-y-caracteristicas

El Universo. (7 de mayo de 2018). *Empresas familiares, cuando el éxito depende de la sucesión generacional.* Recuperado el 3 de junio de 2020, de

https://www.eluniverso.com/noticias/2018/05/07/nota/6748994/empresas-familiares-cuando-exito-depende-sucesion-generacional

Emprendedores. (29 de enero de 2018). *Cómo diseñar la sucesión en la empresa familiar*. Recuperado el 15 de abril de 2020, de https://www.emprendedores.es/gestion/g72622/sucesion-empresa-familiar-problemas/

GADE. (9 de agosto de 2016). *Las claves que determinan el liderazgo en una empresa familiar.* Recuperado el 18 de abril de 2020, de GADE Business School: http://gadebs.es/blog/liderazgo/las-claves-que-determinan-el-liderazgo-en-una-empresa-familiar/

García, M. (24 de mayo de 2017). *La relación empresa-sector académico en 2017.* Recuperado el 3 de junio de 2020, de https://blogs.comillas.edu/ope/2017/05/24/la-relacion-empresa-sector-academico-en-2017/

Hambra, J. (30 de marzo de 2016). *Empresa familiar: cómo gestionar las personas.* Recuperado el 18 de abril de 2020, de buenosnegocios: https://www.buenosnegocios.com/notas/liderazgo/empresa-familiar-como-gestionar-las-personas-n590

Infoautónomos. (14 de octubre de 2016). *Protocolo de empresa familiar*. Recuperado el 3 de junio de 2020, de https://www.infoautonomos.com/tipos-de-sociedades/protocolo-de-empresa-familiar/

Molina Parra, P., Botero Botero, S., & Montoya Restrepo, A. (enero de 2017). *Estudios de rendimiento en las empresas de familia. Una nueva perspectiva.* Recuperado el 3 de junio de 2020, de Estudios Gerenciales: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592317300025

Nunes De Oliveira, P. (31 de enero de 2018). *Luz.* Recuperado el 15 de febrero de 2020, de Liderazgo en una empresa familiar: un estudio de caso: https://blog.luz.vc/es/como-hacer/liderazgo-en-uno-empresa-familiar/

OMARSA. (enero de 2019). Recuperado el 15 de febrero de 2020, de ¿Quieres saber más sobre nosotros?: https://www.omarsa.com.ec/wp-content/uploads/2017/05/OMARSA-Ene-2019-ES-web.pdf

Ortega Martínez, D. A. (2015). Caso de estudio de empresa familiar. Santiago de Cali, Colombia: Universidad ICESI.

Ortiz Caro, M. (23 de enero de 2018). *La Toma de Decisiones en el ejercicio del Liderazgo.* Recuperado el 3 de junio de 2020, de gestiopolis: https://www.gestiopolis.com/la-toma-decisiones-ejercicio-del-liderazgo/

Pavón, M. (12 de agosto de 2016). *SWEETPRESS.* Recuperado el 8 de febrero de 2020, de La relación entre la familia y la empresa: https://www.sweetpress.com/la-relacion-la-familia-la-empresa/#

Pérez Molina, A. I. (2012). EL MODELO DE EMPRESA FAMILIAR: LOS CUATRO PILARES FUNDAMENTALES. *Ciencias, Revista de investigación*, 7 - 8.

Pérez-Espinoza, M., Solano Solano, J., Uzcátegui, C., & Zamora León, I. (febrero de 2017). *Competitividad en empresas familiares.* Recuperado el 19 de abril de 2020, de I CONGRESO INTERNACIONAL VIRTUAL SOBRE DESAFÍOS DE LAS EMPRESAS DEL SIGLO XXI: http://www.eumed.net/libros-gratis/actas/2017/empresas/13-competitividad-en-empresas-familiares.pdf

Ramon Asociados. (11 de febrero de 2016). *¿Qué debo buscar en el sucesor de mi empresa familiar?* Recuperado el 3 de junio de 2020, de https://ramon-asociados.com/blog/que-debo-buscar-en-el-sucesor-de-mi-empresa-familiar/

Ramón y Asociados. (16 de julio de 2018). *10 errores que comenten las empresas familiares.* Recuperado el 18 de abril de 2020, de http://ramon-asociados.com/blog/10-errores-empresas-familiares/

Rodriguez, D., Ruiz, J., & Diaz, A. (22 de mayo de 2019). *Cambios generacionales en lasempresas de familia del municipio de Chiquinquirá (Boyacá-Colombia).* Recuperado el 3 de junio de 2020, de https://www.revistaespacios.com/a19v40n18/a19v40n18p01.pdf

Santamaría, E., & Pico, F. (Febrero de 2015). Sucesión en las Empresas Familiares: Análisis delosfactores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa. Ambato, Ecuador: Revista Politécnica.

Segura, R. (10 de julio de 2017). Sucesión en la empresa familiar. *La República*.

Serebrenik G, R. (2015). Las 8 dimensiones de la consolidación de dinastías en empresas familiares. *Dinero*.

Serebrenik, R. (2016). La sucesión: lecciones de las dinastías empresariales familiares (Parte I). *Dinero*.

Tapia, E. (4 de julio de 2015). Diez datos clave de la empresa familiar. *Diario EL COMERCIO* .

Tàpies, J. (5 de octubre de 2015). *¿Qué tipo de empresa familiar queremos ser?* Recuperado el 18 de abril de 2020, de Business School University of Navarra: https://blog.iese.edu/empresafamiliar/2015/tipo-de-empresa-familiar/

Vasco Mora, F., Brito Aguilar, J., Alfonso Omaña, J., Brito Ochoa, M., & Vanoni Martínez, G. (2018). Empresas Familiares: Diagnóstico estratégico para la toma de desiciones. Guayaquil, Guayas, Ecuador: Universidad Internacional del Ecuador.

6. Anexos

Tabla 7 ¿Cree usted que los empleados son influenciados en la toma de decisiones por la familia que gobierna el directorio de la empresa?

Respuesta	Total encuestados	Porcentaje
Sí	130	86%
No	21	14%
Total	151	100

Fuente: El Autor, 2020

Tabla 8 ¿Para usted la estructura organizacional de la empresa colabora al desempeño organizacional?

Respuesta	Total encuestados	Porcentaje
Sí	67	44%
No	84	56%
Total	151	100%

Fuente: El Autor, 2020

Tabla 9 ¿Considera usted que los perfiles externos para los cargos de jefatura conllevan a un buen desempeño organizacional?

Respuesta	Total encuestados	Porcentaje
Sí	89	59%
No	62	41%
Total	151	100%

Fuente: El Autor, 2020

Tabla 10 ¿Posee la empresa protocolos propuestos por el directorio para la toma de decisiones?

Respuesta	Total encuestados	Porcentaje
Sí	143	95%
No	8	5%
Total	151	100%

Fuente: El Autor, 2020

Tabla 11 ¿Cree usted que en la empresa existe planeación para realizar la sucesión generacional?

Respuesta	Total encuestados	Porcentaje
Sí	98	65%
No	53	35%
Total	151	100%

Fuente: El Autor, 2020

Tabla 12 ¿Cree usted que los cambios generacionales favorecen el crecimiento y sobrevivencia de la empresa familiar?

Respuesta	Total encuestados	Porcentaje
Sí	117	77%
No	34	23%
Total	151	100%

Fuente: El Autor, 2020

Tabla 13 ¿De las características a continuación, cuáles cree usted que son las más importantes a considerarse para elegir al sucesor de la empresa familiar?

Respuesta	Total encuestados	Porcentaje
Conocimiento y preparación académica	59	39%
Experiencia	68	45%
Actitud	19	13%
Buena comunicación	3	2%
Formador de equipo de trabajo	2	1%
Total	151	100%

Fuente: El Autor, 2020

Tabla 14 ¿Qué estudios académicos posee usted?

Respuesta	Total encuestados	Porcentaje
Escuela	63	42%
Colegio	67	44%
Universidad	21	14%
Total	151	100%

Fuente: El Autor, 2020