DIVISIÓN DE POSGRADO

Título del Trabajo:

Impacto del Protocolo de Sucesión sobre la Sostenibilidad Económica y Financiera de las Empresas Familiares del Sector Alimentos – Caso Empresa ABC

Línea de Investigación:

Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

Modalidad de Titulación:

Estudio de caso

Programa de Maestría:

Maestría en Administración de Empresas mención en Sostenibilidad en Sectores

Título por obtener:

Magister en Administración de Empresas mención en Sostenibilidad en Sectores

Autor:

Ing. Dennis Alexander Martínez Valero

Tutor:

Mgtr. Gutiérrez Alarcón César Daniel

Guayaquil – Ecuador

2020

DIVISIÓN DE POSGRADO

ANEXO N° 16

CERTIFICACION DE REVISION FINAL

QUE EL PRESENTE ESTUDIO DE CASO TITULADO:

"Impacto del Protocolo de Sucesión sobre la Sostenibilidad Económica y Financiera de las Empresas Familiares del Sector Alimentos – Caso Empresa ABC"

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: DENNIS ALEXANDER MARTÍNEZ VALERO **QUE PROCEDA A SU PRESENTACION.**

Samborondón, 28 de julio de 2020

Samborondón, 28-07-2020



Mgtr. Gutiérrez Alarcón César Daniel

TUTOR

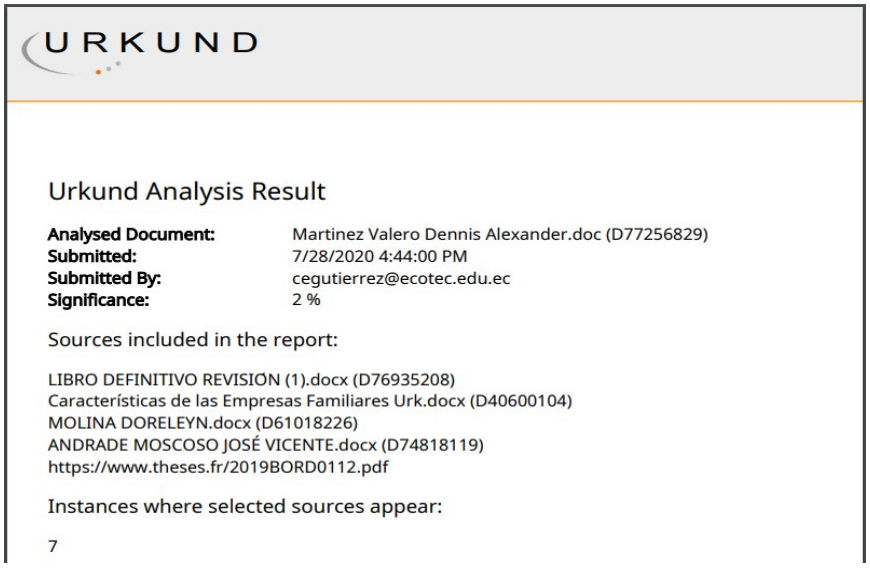
ANEXO N°13

DIVISIÓN DE POSGRADO
PROCESO DE TITULACIÓN
CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS

Habiendo sido nombrado **César Daniel Gutiérrez Alarcón**, tutor del trabajo de titulación "**Impacto del Protocolo de Sucesión sobre la Sostenibilidad Económica y Financiera de las Empresas Familiares del Sector Alimentos – Caso Empresa ABC"** elaborado por **Dennis Alexander Martínez Valero,** con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN EN SOSTENIBILIDAD EN SECTORES**.

Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias (**2%**) mismo que se puede verificar en el siguiente link: https://secure.urkund.com/old/view/74124256-251208-817501#q1bKLVayijbQMdIx1jHVMdMx17GM1VEqzkzPy0zLTE7MS05VsjLQMzA0NTIwMbA0MzY2tLA0NzQ3rgUA

Adicional se adjunta print de pantalla de dicho resultado.



URKUND

Urkund Analysis Result

Analysed Document: Martinez Valero Dennis Alexander.doc (D77256829)
Submitted: 7/28/2020 4:44:00 PM
Submitted By: cegutierrez@ecotec.edu.ec
Significance: 2 %

Sources included in the report:

LIBRO DEFINITIVO REVISIÓN (1).docx (D76935208)
Características de las Empresas Familiares Urk.docx (D40600104)
MOLINA DORELEYN.docx (D61018226)
ANDRADE MOSCOSO JOSÉ VICENTE.docx (D74818119)
https://www.theses.fr/2019BORD0112.pdf

Instances where selected sources appear:

7

Mgtr. Gutiérrez Alarcón César Daniel

TUTOR

Agradecimiento

En primer lugar, a Dios por ser mi guía, darme vida, salud y los recursos necesarios para cumplir mis objetivos, así como el poder disfrutar de cada día.

A mis padres, Xiomara y William, por darme siempre el mejor ejemplo e inculcarme buenos valores, por ese inmenso amor y por apoyarme en cada decisión y proyecto.

Dennis Alexander Martínez Valero

Dedicatoria

Le dedico este trabajo a mi esposa Laura, quien ha sido un importante apoyo y compañía durante este arduo camino, doy gracias a Dios por haberla puesto en mi vida.

A mis hijos Leonardo y Emilia, que sepan que son el motor de mi vida y que todo lo que se propongan lo pueden conseguir a base de esfuerzo y dedicación.

A mi abuelo Leonardo, quien me guía desde el cielo y siempre está en mis pensamientos.

Dennis Alexander Martínez Valero

RESUMEN

Las empresas familiares han existido a lo largo de la historia del país, pues conforman una parte de un sector transcendental en lo referente al presupuesto gubernamental; sin embargo, el presente proyecto se desarrolló con el propósito de conocer cuál es el impacto de la sucesión de este tipo de empresas, en sus finanzas, es decir en su sostenibilidad en el mercado.

Como problemática se pudo conocer que las empresas familiares del sector alimentos cuando tienen que pasar la dirección o el mando sufre, por decirlo así, un descontrol en toda la organización, se desconectan los procesos e impide el cumplimiento de las metas propuestas. Se argumentó dentro del marco referencial los procesos para la sucesión familiar, los cambios que generan en estas entidades y los peligros a los que se enfrenta. Se usó como metodología un enfoque mixto, es decir cuantitativo y cualitativo, usando las encuestas y las entrevistas.

En conclusión se pudo determinar que las empresas familiares no se mantienen en el mercado, después de la segunda generación, estas entidades quiebran y deben ser liquidadas, afectando de forma directa en el PIB del país, es por ello, que el Estado intenta mantener este tipo de compañías mediante programas públicos y privados de financiamientos, asesorías y acompañamiento de la banca pública como la Corporación Financiera Nacional B.P. o BAN Ecuador, de manera que puedan ser sostenibles en el tiempo y seguir con participación en el mercado.

Palabras claves: empresas familiares, sucesión, sostenibilidad económica.

ABSTRACT

Family businesses have existed throughout the history of the country, since they make up a part of a transcendental sector regarding the government budget; however, the present project was developed with the purpose of knowing what the impact of the succession of this type of companies is on their finances, that is, on their sustainability in the market.

As a problem, it was known that family businesses in the food sector, when they have to pass the management or command, suffer, so to speak, a lack of control throughout the organization, processes are disconnected and it prevents the fulfillment of the proposed goals. The processes for family succession, the changes they generate in these entities and the dangers they face were argued within the referential framework. A mixed approach, that is, quantitative and qualitative, was used as a methodology, using surveys and interviews.

In conclusion, it was possible to determine that family businesses do not remain in the market, after the second generation, these entities fail and must be liquidated, directly affecting the country's GDP, which is why the State tries to maintain this type of companies through public and private financing programs, advice and support from public banks such as the Corporación Financiera Nacional BP or BAN Ecuador, so that they can be sustainable over time and continue to have market share.

Key words: family businesses, succession, economic sustainability.

ÍNDICE

CERTIFICACION DE REVISION FINAL 2
Agradecimiento 4
Dedicatoria 5
RESUMEN 6
ABSTRACT 7
ÍNDICE DE TABLAS 10
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES 11
1 INTRODUCCIÓN 12
1.1 Planteamiento del problema 14
2 OBJETIVOS 16
2.1 Objetivo General 16
2.2 Objetivos Específicos 16
2.3 Justificación 16
2.3.1 Teórico 16
2.3.2 Práctico 17
3 Revisión Literaria 17
3.1 Proceso de sucesión 17
3.2 Teoría Organizacional 22
3.3 Teoría de las relaciones humanas 29
3.4 Sistemas de gestión y protocolo en la empresa familiar 31
3.5 Visión dual de los sistemas 34
3.6 Paradojas 36
3.7 Combinación de los valores 36
3.8 Planteamientos estratégicos 39
4 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 46

4.1 Diseño de la investigación 46

4.2 Tipo de investigación 47

4.2.1 Investigación exploratoria 47

4.2.2 Investigación descriptiva 47

4.3 Variable Independiente 48

4.4 Variable Dependiente 48

4.5 Indicadores de medición de las variables 48

4.6 La Entrevista 48

4.7 Análisis de los Resultados 52

4.7.1 Análisis de Participación de Mercado 52

4.7.3 Análisis de los Estados Financieros 53

4.7.4 Análisis FODA 55

4.7.5 Análisis Porter 56

5 Conclusiones 56

6 Recomendaciones 57

7 Bibliografía 59

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Fases de un proceso de sucesión 20
Tabla 2 Requisitos de conexión intergeneracional..... 20
Tabla 3 Puntos fuertes en una Empresa Familiar..... 21
Tabla 4 Superposición de los sistemas de la empresa familiar..... 32
Tabla 5 Visión Empresarial de una Empresa Familiar..... 34
Tabla 6 Factores de éxito..... 40
Tabla 7 Factores del fracaso 42
Tabla 8 Ventas Anuales de las Principales Empresas del Sector Alimentos..... 52
Tabla 9 Ventas Anuales de los últimos 3 años declarados al SRI 53

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Sistema de Empresa Familiar 1 32
Ilustración 2 El modelo de los tres círculos..... 33
Ilustración 3 Forma esquemática de sistemas familiares 35
Ilustración 4 Equilibrio Familiar..... 35
Ilustración 5 Paradojas en empresas familiares 36
Ilustración 6 Combinación de valores en empresas familiares..... 37
Ilustración 7 Normas en empresas familiares..... 38
Ilustración 8 Planeamientos estratégicos en empresas familiares..... 39
Ilustración 9 La empresa familiar 40
Ilustración 10 Balance General (2014 - 2018)..... 53
Ilustración 11 Balance general (2019 - 2021)..... 54

1 INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) son actores importantes en el desarrollo productivo de los países de América Latina por su contribución a la generación de empleo, su participación en el número total de empresas y, en menor medida, por su peso en el producto interno bruto. Su producción está mayormente vinculada con el mercado interno, por lo que una parte significativa de la población y de la economía de la región dependen de su actividad. Al mismo tiempo, a diferencia de lo que ocurre en los países más desarrollados, la participación de las PYMES en las exportaciones es bastante reducida como resultado de un escaso desempeño en términos de competitividad, que también se expresa en la marcada brecha de productividad respecto de las grandes empresas.

Las empresas familiares constituyen la base predominante para el tejido empresarial de la mayoría de países, aunque su peso varía de economía a economía, la representatividad de esta manera de emprender es innegable, haciendo que mejorar su competitividad sea un desafío de escala global, sin embargo, requiere pensamiento y acción local.

Entre los desafíos que se plantean a esta tipología empresarial, la sucesión se presenta como el que adquiere la mayor importancia, ya sea por su participación en la esfera económica y social, en el ámbito empresarial, familiar y personal. Las estadísticas disponibles muestran que: El 50% de las empresas familiares no pasan a la segundad generación y sólo el 20% gestiona llegar a la tercera generación.

El siguiente trabajo investigativo aborda temas que mostrarán uno de los desafíos de sostenibilidad empresarial mediante la sucesión corporativa, involucra la gestión de activos y demás que suelen verse afectadas al momento de ceder el puesto a un nuevo administrador. La intención del estudio sobre el problema mencionado anteriormente busca garantizar una mejor sucesión comercial de los herederos y/o futuros gerentes de la empresa familiar del sector de alimentos.

Para poder cumplir con la investigación, se plantea como objetivo analizar la incidencia del protocolo de sucesión sobre la sostenibilidad económica y financiera de la empresa familiar ABC del sector alimentos, diagnosticar los problemas que enfrentan, evaluar los procesos que han aplicado las empresas familiares del sector alimentos para sostenerse en el mercado e identificar los modelos de procesos para mejorar la sostenibilidad económica y financiera de las empresas familiares.

El fin es poder ofrecer a las empresas familiares la posibilidad de mantenerse en el mercado comercial, que se sustente en cada proceso para su correcta organización, de manera que pueda ser un ente competitivo y mantenerse en el tiempo.

La empresa ABC, del caso de estudio, tiene 15 años en el mercado, la cual empezó como una pequeña despensa de alimentos en el sector donde residía, actualmente cuenta con tres sucursales, donde participan de manera activa tres de sus cuatro hijos en la administración de las tiendas.

1.1 Planteamiento del problema

Ecuador en su caso, se caracteriza por ser un país de emprendedores, y la mejor manera de formalizar la participación de varios actores que aportan capital con el legítimo ánimo de lucro en un negocio, se ve reflejado en la constitución de una compañía. Con este interés, es usual que la participación en el emprendimiento sea entre familiares y amigos muy cercanos (Carriel, 2016). En Ecuador, se estima que un 89% de las compañías son Empresas Familiares, entre grandes, pequeñas y medianas empresas.

Ahora bien, el problema en la perdurabilidad y sostenibilidad de estas Pymes es la transferencia de mando a las nuevas generaciones, que no tienen la perspectiva de ver esta actividad como una fuente de trabajo y de ingresos, lo que afecta de forma directa en su perdurabilidad en el campo comercial. (Casco, 2017). El futuro de las empresas familiares no es muy alentador, en especial mientras se toman las medidas de organización y definición de reglas de la sucesión familiar en el momento oportuno. Caso contrario se pasará a engrosar los datos estadísticos que demuestran que la empresa familiar pasa a la segunda generación en un 30%, a la tercera generación en un 15%, y solo un 4% llega a la cuarta generación (Tomalá, 2017).

Los subsistemas familia y compañía se fundamentan en una sucesión de principios básicamente diferentes que han de distribuirse y fortalecerse mutuamente para apoyar a la mejora de la competitividad de la empresas familiares a nivel mundial, por lo general contienen una superior preocupación del

incremento y progreso de las personas que los componen (integrantes y no-integrantes de la familia), mientras que por la parte del negocio está más impaciente, con la perdurabilidad de las empresas familiares y la obtención de beneficios (Tomalá, 2017).

Estas desigualdades hacen que las funciones y actividades que son fundamentales al proceso de los recursos y capacidades de uno y otro, sean igualmente cualitativo. Se consideran que las estadísticas, representan que la mayor parte de las empresas familiares están predestinadas al fracaso el 10% de estos corresponde a la falta de capacidad del sucesor, el 20% a motivos de negocio, el 10% a falta de capital, el 60% de los casos de fracaso se deben a temas puramente familiares (Tomalá, 2017).

Por ende, surge la problemática: **¿Cómo influye el protocolo de sucesión sobre la sostenibilidad económica y financiera de la empresa familiar ABC del sector alimentos?**

Las preguntas que se derivan de la investigación son las siguientes:

- ¿A qué circunstancias se enfrentan las empresas familiares del sector alimentos?
- ¿Qué procesos han aplicado las empresas familiares del sector alimentos para sostenerse en el mercado?
- ¿Qué procesos deben incluirse en un modelo gestión con el propósito de mejorar la sostenibilidad económica y financiera de la empresa familiar ABC del sector alimentos?

- ¿Diagnosticar de qué manera influye el protocolo de sucesión en la sostenibilidad económica y financiera de la empresa familiar ABC del sector alimentos?
- ¿Cuáles son los protocolos de sucesión que mejor se adaptan a la empresa familiar ABC del sector alimentos?

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Analizar la incidencia del protocolo de sucesión sobre la sostenibilidad económica y financiera de la empresa familiar ABC del sector alimentos.

2.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar los problemas de sucesión que enfrentan las empresas familiares del sector alimentos.
- Evaluar los procesos que han aplicado las empresas familiares del sector alimentos para sostenerse en el mercado.
- Identificar los modelos de procesos para mejorar la sostenibilidad económica y financiera de la empresa familiar ABC del sector alimentos.

2.3 Justificación

2.3.1 Teórico

Se orienta hacia una investigación como propósito de argumentar la relación entre el protocolo para la trasferencia de la gerencia de las empresas familiares,

con la sostenibilidad económica y financiera. Se considera que la gestión y dirección de las empresas familiares, permite la existencia de patrones estandarizados que determinen el comportamiento de las personas dentro de la organización con la intención de sustentar la perdurabilidad de las mismas. Para esto se concretará con información de diferentes autores de textos, artículos científicos y demás investigaciones realizadas de forma previa, que aporten con conocimientos exactos al trabajo por realizar (Tomalá, 2017).

2.3.2 Práctico

Esta investigación se afianza en la necesidad de contribuir a la perdurabilidad de las empresas familiares que realizan su actividad en el sector alimentos, En Ecuador es notoria la importancia de las empresas familiares; en el 2018, las empresas de propiedad familiar aportaron con un 51% del PIB. Su presencia predominante como eje fundamental de la economía es un indicador de la necesidad de una evaluación constante en su desarrollo a través del tiempo. Sin embargo, actualmente en el país no existen parámetros.

3 Revisión Literaria

3.1 Proceso de sucesión

La sucesión familiar según Amorós (2016) ocurre cuando una generación deja espacio para que la otra asuma la responsabilidad, de manera que el control de la compañía pasa a manos de un miembro de la familia.

Trevinyo (2010) afirma que la sucesión es un proceso largo, continuo y que no termina en realidad, ya que lo primero que un empresario debe hacer cuando toma

las riendas del negocio como sucesor en pleno, es comenzar a preparar a su relevo. La finalidad de la sucesión es transferir tanto la administración como la propiedad del negocio a la siguiente generación.

Las empresas familiares tienen importantes capacidades que las diferencian de otro tipo de organizaciones y que les otorga un importante potencial competitivo, el cual puede verse amenazado por un proceso de sucesión mal planificado o no planificado del todo (Vancil, 1987; Ward, 1987; Handler, 1994; Gallo, 1995).

Según Vacchiano (2017), el fundador a menudo se confunde con afirmar que sus herederos naturales son los mejores ejecutivos que la compañía tendrá en su tablero de mando. Para el autor, la sucesión familiar tiene muchas ventajas, que incluyen:

- Tener continuidad del mando familiar en la empresa: Por supuesto, solo es una ventaja si el heredero es una persona competente.
- Tener un proceso de toma de decisiones ágil con un alto grado de flexibilidad para implementar acciones: Cuando existe una interacción adecuada entre la familia, el centro de toma de decisiones generalmente está formado por la posición jerárquica del patriarca.
- Posibilidad de una formación más extensa e intensa: La formación puede ser más amplia, ya que el heredero tiene la oportunidad de formarse desde una edad temprana, dentro de una filosofía de gestión.
- Tener un mayor espíritu familiar: No solo un juego de palabras, recordar que las empresas no familiares generalmente invocan el principio de que son una familia, para trabajar mejor y lograr el éxito.

Es posible enumerar tres grupos de medidas que preceden a la fase de sucesión:

- La formación básica de los sucesores.
- Su plan de desarrollo.
- Medidas organizativas y legales.

Se trata de una cuestión muy delicada porque de ella depende la supervivencia o no del negocio. Es el "talón de Aquiles", un 70% de las empresas familiares, no superan el proceso sucesorio de primera a segunda generación. Y de un 85% a un 90%, no superan el proceso de sucesión de segunda a tercera generación.

La sucesión en la gestión empresarial debe tomarse como una serie formal y planificada de actividades a lo largo del tiempo, a fin de crear un conjunto de talentos a partir del cual La decisión final de elegir al sucesor se tomará cuando llegue el momento. Es necesario comenzar un proceso de sucesión planteando primero algunos puntos en relación con lo que sucedió, por ejemplo, si quiere que la empresa continúe con su ausencia, yendo más allá de su imaginación sobre el futuro y la contribución a la sociedad o si solo piensa en la compañía hasta que pueda adelantarse.

Existen puntos en común, porque aunque este tema es difícil de iniciar por cualquiera de las partes, es esencial que se vea de manera racional, por ejemplo, el ejecutivo a ser reemplazado, por lo general, tiene dificultades para dejar las rutinas de trabajo y crea, de forma natural, una resistencia para comprender y dejar que el proceso fluya para la continuidad de la empresa, Sería una de las

desventajas de mantener la sucesión familiar. Otro punto importante de este estudio, que se presentará a continuación, se refiere a la planificación en las empresas familiares.

Tabla 1 Fases de un proceso de sucesión

Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4
Planificación de la sucesión (50-60 años del sucedido, de los 20-30 del sucesor).	Preparación del sucesor (55-65 años del sucedido, de los 25-35 del sucesor).	Traspaso (60-70 años del sucedido, de los 30-40 del sucesor).	Retirada (70-80 años del sucedido, de los 40-50 del sucesor).

Nota: Modificado por autor, recuperado de Gallo, M.A. (2017).

La sucesión no debería superar los 70 años del sucedido ni los 45 del sucesor, para que más tarde no surjan problemas familiares y el sucesor esté preparado para llevar las riendas del negocio.

Los seis requisitos para realizar una correcta conexión intergeneracional son los siguientes:

Tabla 2 Requisitos de conexión intergeneracional

1	Que la sucesión sea un proceso y no un suceso inicial para la generación siguiente.
2	Que el sucesor haya crecido fuera de la Empresa Familiar.
3	Que la incorporación del sucesor aporte valor añadido a la empresa.

4	Que se resuelva la sucesión tanto en la gestión como en la propiedad.
5	Que se clarifiquen los roles de los miembros de la familia ahora y en el futuro.
6	Que durante el proceso se incremente al máximo posible la comunicación activa dentro de la familia.

Nota: Modificado por autor, recuperado de Gallo, M.A. (2017).

Si la planificación sucesoria que se lleva a cabo es buena, influirá en todos los puntos fuertes que posee una empresa familiar como son:

Tabla 3 Puntos fuertes en una Empresa Familiar

1	Planificación e inversión a largo plazo.
2	Mayor independencia de acción y menos burocracia.
3	Espíritu familiar como fuente de orgullo.
4	Mayor capacidad para superar los tiempos duros.
5	Conocimiento del negocio.
6	Cuidado de la calidad porque lleva el nombre de la familia.

Nota: Modificado por autor, recuperado de Gallo, M.A. (2017).

Estos dos sistemas son muy diferentes, la familia se mueve por emociones, en cambio la empresa por conseguir el máximo beneficio económico empresarial. (Arévalo, 2017).

Es en ese momento donde pueden surgir diversos conflictos, si no se aplican las estrategias oportunas o no hay una existencia de unos roles simultáneos, pudiendo facilitar de esta forma la eficacia y la confianza a la hora de tomar las decisiones, siempre que los objetivos de los integrantes de un sistema y del otro sean compatibles.

El empresario familiar debe comenzar a tomar conciencia de que la empresa familiar es un "persona jurídica" muy distinta a una "persona natural", pues todos los activos de la empresa no son propiedad del empresario o de la familia. La familia y el empresario deben intentar ampliar su perspectiva con el modelo de los tres círculos (Propiedad, Empresa y Familia) para así poder entender la dinámica de la empresa familiar con su entorno próximo.

3.2 Teoría Organizacional

La gestión organizacional es la planificación de todas las acciones que contribuyen al pleno funcionamiento de un sistema, lo que resulta en la realización de tareas, metas y / u objetivos generales (Mar, 2016). No es más que la gestión de una empresa u organización, con el objetivo de alcanzar objetivos y lograr resultados positivos y rentables.

El propósito de este tipo de concepto de gestión es liderar de manera efectiva a las personas y los procesos, promover mejoras, crear un entorno colaborativo y motivado, propicio para el autodesarrollo y, en consecuencia, para lograr resultados. Visto como un modelo de trabajo, este tipo de organización se guía por

una política de valores de la propia institución, que influye en todas las etapas de los procesos en las diferentes áreas.

Los cambios recurrentes y el avance de las tecnologías en el escenario corporativo actual hacen que la gestión organizacional efectiva sea aún más eficiente y necesaria (Moya, 2017). A través de él, es factible crear métodos y técnicas de operación, que puedan garantizar la adaptación, supervivencia y competitividad, de manera saludable, de una empresa que quiere ser relevante en el mercado. Estas pautas deben estar presentes en estrategias como:

- Planificación de acciones internas o externas;
- Gestión de recursos humanos y materiales;
- Establecimiento de estructura jerárquica u horizontal;
- Establecer el alcance de cada empleado;
- Desarrollo de planes de carrera;
- Reglas de remuneración;
- Pautas de cultura organizacional;
- Definición de beneficio

Dentro de este punto de vista sociológico, el autor Charles Perrow informa la posibilidad de cambiar su mirada hacia los problemas fundamentales de las organizaciones y alejarse de las perspectivas que atribuyen impases de gestión organizacional a personas, individuos (aspectos psicológicos) o relaciones entre pequeños grupos. (psicología social), por ejemplo, no es suficiente identificar los "defectos de las personas" y "modificarlos" para lograr una mejor organización, ya

que "sus actitudes están determinadas tanto por la organización en la que trabajan como por sus actitudes preexistentes como ser humano (Aguilar, 2015).

Sin embargo, estas ventajas no aparecen de la noche a la mañana. El proceso de mejora es gradual y cíclico. En otras palabras: el equipo evolucionará constantemente. ¡Piensa cuánto estar en un lugar profesional, que valora el autodesarrollo, es bueno para el progreso de cada empleado! Y así, la compañía obtiene lo que quería, en este caso ganancias, además de contar con el desarrollo de cada persona que cooperó para esto (Amorós, 2016).

La persona que dirige la corporación a cargo de este proceso de implementación, siempre debe preparar un plan a corto, mediano y largo plazo que sea capaz de contemplar todas las necesidades, metas y objetivos para cada una de las etapas (Zimmermann, 2015). Por lo tanto, todos verán los resultados y comprenderán que hay mucho más por lograr, especialmente la gestión. También es interesante ser transparente y estar siempre en contacto con otros empleados, con respecto a los éxitos logrados, para que todos sientan que el trabajo realmente está marcando la diferencia.

La gestión organizacional es la fracción responsable de definir estrategias efectivas y asertivas para el crecimiento y la expansión de los resultados de la organización. Es una forma de apuntar y aprovechar los recursos disponibles. Estas estrategias deben estar alineadas con la misión y las políticas de la compañía, y tener en cuenta factores internos como fortalezas y debilidades, así como factores externos, como amenazas y oportunidades.

Es necesario, por lo tanto, confiar en dos factores, a saber, objetivos coherentes y una comprensión del entorno en el que operan. Preguntas como: "¿Quién es mi empresa y cuáles son los principios y valores que tiene?". Son fundamentales para que la definición de la estrategia y el concepto de gestión se hagan efectivos.

Es esencial estar al tanto de lo que sucede en el entorno operativo y poder utilizarlo a favor de la empresa. Establecer la misma dirección para la organización, incluso con varios objetivos existentes, además de poder anticipar el problema, preparando el negocio para una permanencia más resistente y duradera.

La cultura organizacional reúne un sistema de valores compartidos que guían las acciones de todo el equipo. Todas las siguientes reglas de conducta morales y éticas ya están definidas, incluidos los estándares, valores y expectativas de la organización. Aun así, está esa pregunta que no quiere permanecer en silencio: ¿cómo implementar la cultura organizacional? Para esto, es necesario seguir algunos pasos para que esté bien establecido y no afecte negativamente a la empresa, como:

1 - Elaborar un documento sobre cultura - Realizar un diagnóstico previo de la empresa y establecer la misión, los valores, dónde está y dónde quiere estar en el futuro; Designar los principios que ayudan en la toma de decisiones, entre otros temas culturales. Este documento debe llegar a todos los empleados, preferiblemente no obligatorio u obligatorio.

2 - Mantener una alineación de objetivos con los empleados - Es necesario alentar a los empleados a "vestir la camisa de la empresa". Siempre sigue los

mismos objetivos. Para esto, una buena relación entre las partes es importante, con mucho diálogo.

3 - Hacer claras las reglas de rutina: el empleado debe tener conocimiento de todos los objetivos y valores de la empresa, incluidas las normas y los comportamientos deseados por el empresario, ya que, por ejemplo, algunas empresas requieren vestimenta social de sus empleados, el llamado *código de vestimenta*, pero no otros, pero el empleado debe estar bien orientado para que no lo haga mal.

4 - Sea un ejemplo - Un líder debe ser la referencia del equipo. La imagen de los gerentes y directores es extremadamente importante, y es necesario tener cuidado.

5 - Prestar atención a la contratación y despido - El sector de recursos humanos (RRHH) debe estar completamente actualizado sobre la cultura organizacional de la empresa y utilizarlo como una agenda. Lo que significa que en un proceso de selección, por ejemplo, el gerente debe exponer todos los problemas relacionados con este tema. Demostrar cuán importante es esto hará la diferencia al contratar personas con el verdadero perfil de la organización (Marroquín. & Pérez, 2016).

6 - Promover acciones de aproximación con el equipo - Para fortalecer la implementación de la cultura, participar y fomentar la participación en celebraciones y eventos, puede fortalecer. Por lo tanto, es posible promover la retroalimentación continua de manera informal, sin vergüenza por ninguna de las partes.

7 - Asegúrese de resultados - Finalmente, es necesario verificar si está teniendo éxito en la implementación. Esto generalmente se mide por la satisfacción de los empleados y una mayor participación, una mayor productividad además de la retención del talento.

La administración organizacional también es responsable de evaluar el desempeño de los empleados, además de promover mejoras, beneficios y desarrollo continuo de los empleados para que sean profesionales productivos y se centren en los resultados (Yoguel, Koenig, & Angelelli, 2014).

Uno de los errores más comunes cometidos por las empresas en el proceso de desarrollo de empleados es centrarse exclusivamente en profesionales que rinden menos. Es importante que estos empleados reciban atención especial, sin embargo, para que la empresa sea competitiva y se destaque en el mercado, es necesario que todos los profesionales y gerentes experimenten experiencias de aprendizaje diarias.

Para ello se puede utilizar estrategias similares, actuando en proyectos multidisciplinares, la promoción de conferencias y talleres realizados por los propios empleados, proporcionar un entorno de biblioteca virtual, el fomento de la autonomía, a través de la supervisión y la retroalimentación futuro, fomentar la programación de asesoramiento y creación de comunidades de práctica en línea y en persona (Tomalá, 2017).

El concepto de gestión es fundamental en el mundo empresarial, ya que es a través de la herramienta de gestión empresarial que es posible analizar la postura profesional.

El crecimiento interno dentro de una empresa es ese proceso de selección de profesionales en busca de ocupar un trabajo, en el que la preferencia es para los

trabajadores que ya existen dentro de la empresa. Esta posibilidad de dar a los empleados actuales la opción de ascender dentro de la empresa reporta importantes beneficios, tanto para la empresa como para los profesionales.

Por lo tanto, la promoción interna agrega varias ventajas a la empresa, como mayor motivación del personal, estímulo en la productividad, mejor adaptación y aceptación de la cultura organizacional, mayor posibilidad de éxito, reducción de la rotación de empleados, además de menores costos (Marroquín. & Pérez, 2016).

Sin embargo, la promoción interna, como las diversas acciones dentro de una empresa, tiene sus desventajas. Las principales adversidades de este tipo de acción son:

- **Estancamiento:** La circunstancia de que el equipo no se cambie con la contratación, para ocupar los puestos, priva a otros profesionales de nuevas ideas, metodologías y perspectivas, lo que puede hacer que la empresa se destaque.
- **Limitación de aplicaciones:** Restricción de perfiles, lo que limita la variedad de talentos y habilidades en el área.
- **Vacante:** Cuando el empleado asciende al nuevo puesto, la empresa necesita ocupar el puesto que ocupó anteriormente, de modo que aparece una cadena de vacantes que puede ralentizar el proceso de adaptación de los equipos al nuevo organigrama.
- **Riesgo de dañar el clima laboral:** Si el proceso en el que se recluta a los reclusos no es extremadamente rígido y con la máxima transparencia, puede haber desacuerdos entre los empleados y críticas debido a la falta de

objetividad y justicia, con respecto a la selección del trabajador que posiblemente será promovido, desarrollando así un ambiente laboral negativo.

Por lo tanto, para que la promoción interna sea efectiva, es importante llevar a cabo una evaluación previa del capital humano. Es decir, para saber quién es el candidato ideal para la nueva aplicación, es necesario saber cuáles son las capacidades y el potencial de los trabajadores actuales (Sánchez, 2017).

Es por esta razón que la empresa debe tener un programa de evaluación del desempeño, para descubrir con él las capacidades y comportamientos de cada empleado, su evolución y nuevas habilidades, sus expectativas y sus fortalezas, para que el departamento de Recursos Humanos, en caso de vacante, quienes son los trabajadores más adecuados para ocupar el puesto.

3.3 Teoría de las relaciones humanas

El concepto principal de esta teoría administrativa es buscar identificar y comprender los sentimientos de los trabajadores, así como relacionar estas emociones con las actividades que realizan (Amorós, 2016). En otras palabras, es cuando el empleado deja de ser tratado solo como un "hombre profesional" y comienza a ser analizado por un sesgo más humano, como un "hombre social", que tiene un comportamiento complejo y cambiante.

Por lo tanto, su rendimiento no podía evaluarse solo por las cifras finales presentadas, sino por todo el proceso de producción. Surgen preguntas como: ¿qué te llevó a producir así? ¿Por qué se desempeñó mejor o peor en un mes determinado? Todo comenzó a ser parte de un problema mayor y, a partir de entonces, los factores externos al entorno organizacional comenzaron a verse como elementos impactantes en la medición de los resultados (Bernal, 2014).

También conocida como la Escuela de Relaciones Humanas, esta teoría se basaba en tres principios básicos, que contrastaban con el modelo vigente hasta entonces, llamado clásico o mecanicista. Sus características principales:

1. El hombre no es solo un ser mecánico, porque sus acciones son mucho más complejas que las de una máquina.
2. La conducta de cada ser humano es dirigida por el sistema social, junto con sus necesidades biológicas.
3. Las personas necesitan algunos elementos fundamentales para vivir, como: afecto, aprobación social, influencia, protección y autorrealización.

La teoría de las relaciones humanas surgió en el período comprendido entre fines de la década de 1920 y principios de la de 1930, en los Estados Unidos. En ese momento, el país estaba experimentando la llamada Gran Depresión, que culminó con la caída de la Bolsa de Nueva York en 1929. El movimiento, entonces, aparece como un intento de encontrar respuestas a los problemas económicos experimentados en el país (Lauzurica, 2015).

Las soluciones que hasta entonces eran incuestionables comenzaron a cuestionarse. Todo lo que los empresarios y la población en general querían en ese momento era crecer como nación. Precisamente por esta razón, la teoría aporta una nueva visión administrativa para las empresas, a fin de revisar la comprensión del capital humano dentro de las organizaciones.

La reacción de los trabajadores no ocurre aisladamente, sino como miembros de un colectivo. Esto es evidente al observar la forma en que todos buscan ajustarse a ciertas normas y evitar el castigo por no seguir una directriz aceptada por el grupo grande. A diferencia de lo que defendían las teorías clásicas, que entendían que el desempeño profesional se basaba única y exclusivamente en cuestiones fisiológicas y físicas, la escuela de relaciones humanas trajo el contrapunto, que relacionaba la productividad y la interacción social (Moya, 2017). Es decir, cuanto más trabaje un equipo en sintonía, mejores serán los resultados.

La reacción de los trabajadores no ocurre aisladamente, sino como miembros de un colectivo. Esto es evidente al observar la forma en que todos buscan ajustarse a ciertas normas y evitar el castigo por no seguir una directriz aceptada por el grupo grande.

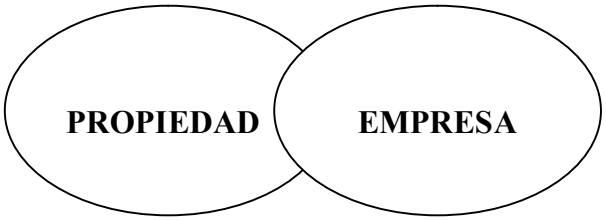
3.4 Sistemas de gestión y protocolo en la empresa familiar

Una empresa es una tarea relativamente fácil dada la enorme cantidad de bibliografía y experiencias existentes. Sin embargo, si lo circunscribimos a la

empresa familiar las citas son menores y las experiencias muy recientes. Desde el punto de vista conceptual no tendrá que existir diferencia pues los dos son organizaciones orientadas a la finalidad de satisfacción de los clientes y la obtención de beneficios. (Beltran, 2014)

Sin embargo, la diferencia se presenta a nivel de sistemas. En una empresa hay dos sistemas:

Ilustración 1 Sistema de Empresa Familiar 1



Elaborado por: El autor

Tabla 4 Superposición de los sistemas de la empresa familiar

Sistema Familiar	Sistema Empresarial
Emocional	Va a lo concreto
Enfoque hacia adentro	Enfoque hacia afuera
Poco cambio	Mucho cambio
Aceptación incondicional	Aceptación condicional

Nota: Modificado por autor, recuperado de Gallo, M.A. (2017).

Ilustración 2 El modelo de los tres círculos

amilia existen modelos que las
ar las empresas de familia con
ura:

Fuente: Taguiuri y Davis (1982)

En el primer caso se plantea la situación de la empresa como una institución económica.

En el caso de la empresa familiar, aparece implicada la familia, que es una institución emocional; lo que produce una combinación espléndida, curiosa y en algunos casos fuera de lugar, dadas las costumbres familiares y las necesidades empresariales. En la definición de empresa familiar encontramos la razón de la diferencia, ya que en ésta la mayoría del capital y de los órganos de gobierno está en manos de la familia y en muchos casos el nombre de la empresa (Beltrán, 2014).

Hay que tener presente que ni la empresa ni la familia son instituciones inamovibles, es decir, sus necesidades cambian y evolucionan constantemente.

Aunque todos conocemos y participamos del concepto de familia, pensamos que es conveniente aportar una visión empresarial de la misma que la podemos concretar en:

Tabla 5 Visión Empresarial de una Empresa Familiar

Aspectos a considerar
Institución peculiar secular.
Condiciona por su historia, ilusiones y deseos personales, la conducta de sus miembros.
Centro de comunicación entre padres e hijos en donde se transmiten valores e ideales, anécdotas, ilusiones y desilusiones empresariales y personales.
Comunicar requiere: intensidad, coherencia, oportunidad, atención al lenguaje privado y lealtad.
Influida por el entorno económico, cultural, étnico, así como social y por la empresa.
Punto de manipulación económica y psicológica. Centro de comunicación entre padres e hijos en donde se transmiten valores e ideales, anécdotas, ilusiones y desilusiones empresariales y personales.
Debe planificar las relaciones y estructurarlas, así como comunicarlas a los tres sistemas de la empresa familiar.

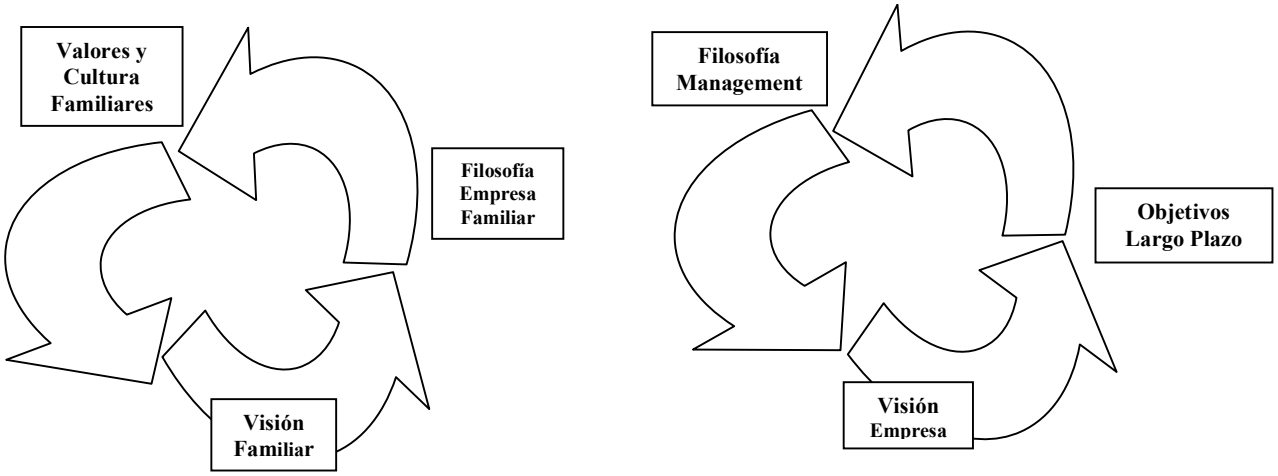
Nota: Modificado por el autor.

3.5 Visión dual de los sistemas

De forma esquemática podemos representar los dos sistemas:

Familia / Empresa

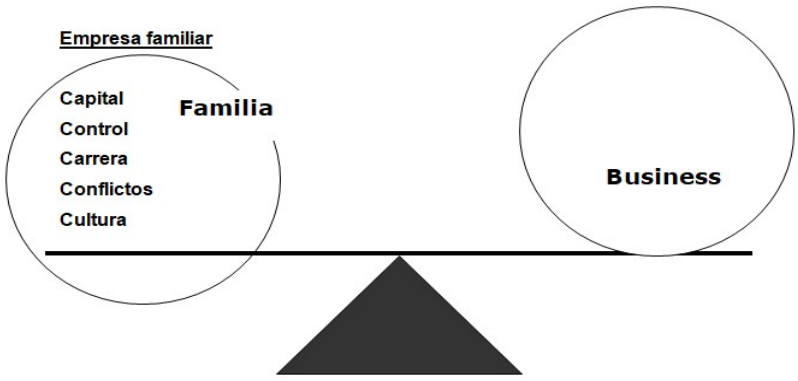
Ilustración 3 Forma esquemática de sistemas familiares



Elaborado por: El autor.

Y además los proyectos son paralelos pero su sistema de desarrollo difiere en el tiempo y adicionalmente debe existir un equilibrio:

Ilustración 4 Equilibrio Familiar



Elaborado por: El autor.

Cuál es la esencia de la diferencia:

- La presencia de la familia.
- Coincidencia entre familia, propiedad y gestión.
- Continuidad a largo plazo del CEO familiar 17 años frente a 5 (Mar, 2016).

3.6 Paradojas

Se produce con cierta frecuencia un conflicto interno resultado de la confrontación de dos sistemas regidos por valores y lógicas diferentes:

Ilustración 5 Paradojas en empresas familiares

FAMILIA		EMPRESA
Cooperación mutual		Competencia
Lealtad		Oportunidad
Unidad	⟷	Diversidad
Permanencia		No permanencia
Estabilidad		Inestabilidad

Elaborado por: El autor.

3.7 Combinación de los valores

Las culturas y sus valores de ambos sistemas como veremos a continuación son contrapuestos (Vacchiano López, 2017).

Ilustración 6 Combinación de valores en empresas familiares

FAMILIA	EMPRESA
Enfocada en las emociones	Enfocada a resultados
Conducta subconsciente	Conducta consciente y calculadora
Recuerdos	Futuro
Desarrollo personas	Desarrollo conocimientos
"Quien eres"	"Qué haces"
Mira al interior	Mira exterior → beneficios
Prepara persona para el futuro	No prepara a las personas
Relaciones personales	Postempresa
Subjetivo	Objetivo → riesgo
Sistema cerrado	Sistema abierto a profesionales
Relaciones informales	Relaciones formales y temporales
Lazos sangre – afecto	Equidad
Igualdad	Méritos
Seguridad	Orientada al cambio
Evita enfrentamientos	Afronta enfrentamientos
Resistencia al cambio	Competitividad

Elaborado por: El autor.

La vida de la empresa marca la familia. Ni la familia ni la empresa son entes sociales inamovibles. Sus necesidades varían continuamente. No trasladar las

necesidades de la familia la empresa. Ser empresario no se hereda, la inteligencia tampoco. La empresa debe tener todo la que necesita y no que tenga lo que nosotros necesitamos. No es obligatorio "estar" pero si "saber estar". Una empresa es una "vaca "no un pozo sin fondo (1 familia a varias familias (Romero, 2016)

Normas

Ilustración 7 Normas en empresas familiares

FAMILIA	EMPRESA
Oportunidad familiar necesitado	Contratar más competentes
Asignar salarios de acuerdo con necesidades desarrollo	Asignar salarios de acuerdo mercado y nivel actuación
No diferencia entre descendientes	Diferencias entre empleados
Personas: fines	Personas: medios
Formación para satisfacer necesidades personas	Formación para satisfacer necesidades organización

Elaborado por: El autor.

Hay una visión convergente de ambos sistemas en:

1. Protocolo familiar donde se configuran los temas de empresa y familia
2. Sucesión, donde se dan valores conjuntos entre empresa y familia (Moya, 2017).

3.8 Planteamientos estratégicos

Ilustración 8 Planeamientos estratégicos en empresas familiares

PRIMERO LA FAMILIA	PRIMERO LA EMPRESA
Fuente empleados	Trabajar con criterios gestión
Derecho trabajar en la empresa	Familia evaluada profesionalmente
Protección familia	Retener competentes
Todos ganan lo mismo en la misma generación	Remuneración por puesto y resultado
Beneficios familiares de la empresa	Reinversión
Igualdad cada rama familiar	Dirección extra familiar
Igualdad jerarquía para todos los miembros de una generación	Autoridad basada en el mérito
Tomar decisiones por todos los accionistas	
Consenso familiar amplio en gobierno y dirección	
Sistemas contables no claros	

Elaborado por: El autor.

Ilustración 9 La empresa familiar

PRIMERO LA EMPRESA FAMILIAR
Oportunidad de trabajo en función de necesidades empresa
Remuneración adecuada al puesto
Rendimiento justo y variable capital
Valores iguales para accionistas y gestores y sólo accionistas
Mismo nivel para todos con misma capacidad
Unos son accionistas y otros gestores
Evaluación desempeño mismos criterios utilizados evaluación no familiares

Elaborado por: El autor.

Factores de éxito

De acuerdo con Carranza (2015), hay una serie de factores claves para el éxito de la empresa familiar que son las fuentes de valor:

Tabla 6 Factores de éxito

Tradición y continuidad en futuras generaciones.
Calidad de los productos y servicios.
Flexibilidad y adaptabilidad mercado y entorno.

Planificación a largo plazo (10 años o más).
Buen ambiente.
Innovación y emprendedores.
Responsabilidad social (nombre de la familia).
Buen trato personal con confianza.
Rapidez en la toma de decisiones.
Valores de la familia a la empresa.
No retribución del capital.
Proximidad clientes y proveedores (orientación cliente).
Crecimiento controlado.
Propiedad identificable y próxima.
Estructura poco jerárquica.
Menores costes laborales, de administración y capital (no coste financiero).
Calidad del servicio. Armonía familiar que produce unidad.
Enfocada a nichos o segmentos con mayor rentabilidad.
Compromiso de los accionistas.

Nota: Modificado por autor, recuperado de Carranza (2015).

Factores del fracaso

Las razones del fracaso de las empresas familiares están básicamente orientadas a las relaciones familiares más que a causas empresariales (Soledispa, 2015):

Tabla 7 Factores del fracaso

Conflicto económico. Excesivas demandas financieras de la familia.
No tienen sucesor ni planifican la continuidad.
Conflictos familiares: padre-madre, padre-hijos, madre-hijos, hermanos (orden y sexo), primos, sobrevenidos.
Falta de capital para el crecimiento sin perder el control.
Falta de innovación y creatividad.
Secretismo.
Competencia creciente.
Nepotismo.
No profesionalización - Valorar la lealtad frente a la capacidad.
Sistemas de retribución no acordes con el mercado.
No internacionalización.
Falta investigación y desarrollo.
Concentración patrimonial en la empresa.
Resistencia “sénior” a dejar su puesto.
Propiedad y gestión es la misma mano.
Ciclo de vida de los productos más costosos.
Incremento de la velocidad del cambio: tecnológico, distribución, alianzas

estratégicas, competencia, etc.

Nota: Modificado por autor, recuperado de (Soledispa, 2015).

3.9 Sostenibilidad Económica y Financiera de una Empresa

La sostenibilidad se refiere, por definición, a la satisfacción de las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer las suyas, garantizando el equilibrio entre crecimiento económico, cuidado del medio ambiente y bienestar social.

Destacar dentro de su mercado es quizás uno de los principales indicadores de éxito para una marca o empresa (Mendez, 2018). Y la sostenibilidad económica y financiera juega un papel muy importante en la búsqueda de este reconocimiento. La sostenibilidad económica y financiera es el conjunto de políticas y acciones, económicamente sostenibles y socialmente responsables, aplicadas a las operaciones y productos de una empresa.

La sostenibilidad económica y financiera está estrechamente vinculada al desarrollo de empresas e industrias. Tal desarrollo proviene del crecimiento creciente de la economía en todo el mundo y esto requiere medidas que protejan los aspectos sociales, ambientales y económicos. El crecimiento de un negocio debe ser beneficioso no solo para sus propietarios. El consumidor y otras personas involucradas en la producción y el desarrollo de esta empresa también deben beneficiarse (Boloña, 2017). Todo sin dañar el entorno en el que se encuentra.

Quizás la preocupación por el aspecto ambiental llegó demasiado tarde. Dado el impacto negativo que el desarrollo económico, industrial y comercial ha tenido en la historia. Es por esta razón que la sostenibilidad económica y financiera es un tema tan discutido en la planificación estratégica de empresas serias que buscan una colocación estratégica en el mercado.

El desarrollo sostenible es una de las principales preocupaciones del mundo empresarial. Preocuparse por el aspecto sostenible de su negocio, además de su impacto ambiental y social, puede ser decisivo para el futuro de su empresa e incluso para el medio ambiente.

Por supuesto, es necesario analizar la cuestión económica y el costo que tendrán las acciones sostenibles en las arcas de una empresa. Se debe observar el retorno de la inversión y del capital aplicado (Arreaga, 2018). Pero, ¿Cuáles son las formas de garantizar que su empresa actúe a favor del desarrollo social, económico y ambiental? ¿Y por supuesto, sin comprometer su capital más allá de lo necesario?

La sostenibilidad económica y financiera también debe funcionar para la empresa que hace uso de sus políticas. Las acciones y decisiones también deben ser sostenibles para la empresa, garantizando su futuro. Probar resultados de sostenibilidad empresarial con informes integrados.

El desarrollo sostenible no solo tiene que ver con el presente. Su objetivo es crear un futuro donde toda la cadena de producción de una empresa hasta que sus

consumidores continúen operando de la mejor manera posible (Lopez, 2018). De esta manera, la sostenibilidad económica y financiera se trata como un importante factor de decisión estratégica dentro del entorno corporativo en el que se utiliza.

Éticamente, es responsabilidad de la gerencia de una empresa preocuparse y posicionarse de manera sostenible ante el mercado y sus consumidores. Por lo tanto, el control sobre la sostenibilidad económica y financiera es necesario. Hoy en día, ya existen varios tipos de informes e índices específicos para medir el grado de sostenibilidad económica y financiera de una empresa.

Estos informes se utilizan para probar los resultados de acciones y planes de sostenibilidad. Además de garantizar la inversión en el área y la viabilidad financiera del proyecto. Estos son los informes que garantizan, tanto para la empresa como para el mercado, el desarrollo sostenible de un negocio, servicio o producto (Arreaga, 2018).

Ahora hay un movimiento creciente hacia el uso de informes integrados dentro de la planificación estratégica de acciones sostenibles. El objetivo es hacer que este tipo de informe sea cada vez más relevante, tanto para la gerencia como para otros empleados, así como para la sociedad y los posibles accionistas. El informe integrado funciona como una herramienta de verificación, presentando de manera conjunta y simplificada, todos los resultados de acciones sostenibles, tanto en las áreas sociales, ambientales y financieras.

4 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Diseño de la investigación

Según lo manifestado por (Naghi, 2018), el diseño de la investigación consiste en desarrollar un plan sistemático o a su vez una sucesión de instrucciones para llevar a cabo un proyecto de investigación, para ello, el investigador debe de tomar en cuenta los recursos, como lo es el dinero, y lo más importante, tiempo.

Para lograr cumplir con los objetivos del presente proyecto, a más de ello, alcanzar los resultados que se esperan por parte del autor, es prescindible estructurar un diseño de la investigación, para que el mismo, tenga la plena integridad de conocer la forma en la que se llevará a cabo el presente estudio, por ende a continuación se mostrarán los parámetros que se desarrollarán en la investigación.

- Tener conocimiento íntegro por parte del autor sobre el hecho o problema que se pretende investigar.
- Dependiendo de la necesidad del estudio, indicar los tipos de investigación en el que se orientará el mismo.
- Establecer el instrumento de estudio que permita al autor obtener la información.
- Indicar la técnica que se empleará para la recolección de los datos.
- Especificar la población tomada en cuenta para la investigación, con su respectivo tamaño muestral.
- Mencionar la manera en la que se efectuará el levantamiento de la información.

- Analizar e interpretar los resultados alcanzados.

4.2 Tipo de investigación

4.2.1 Investigación exploratoria

Según lo indicado por Grande & Abascal (2016), el enfoque principal de la investigación exploratoria es contraer aspectos plenos que aporten con el conocimiento del investigador, a su vez es también muy útil cuando se necesita precisar los problemas o subproblemas que acontecen en el hecho o problemática de estudio.

Mediante los estudios exploratorios, lo que se busca de ello es tener un mayor conocimiento sobre el problema que acontece en las empresas familiares del sector agrícola, puesto que a más de tener noción que su perdurabilidad económica y financiera se puede dar por diversas circunstancias, proponiendo posibles soluciones que contribuyan con el desarrollo de la misma, para ello es necesario impartir revisiones de tipo bibliográfica partiendo de definiciones conceptuales que sirvan de soporte para el desarrollo de la investigación.

4.2.2 Investigación descriptiva

Según lo expuesto por Salkind (2015), al desarrollar la investigación descriptiva lo que se busca en este tipo de investigación es describir la situación que acontece en el momento en que se encuentra en ejecución el estudio, por lo general, se hace uso de técnicas como la entrevista y las encuestas para la recolección de los datos.

Lo que se pretende desarrollar en la investigación descriptiva, son estudios netamente empíricos, a través de técnicas que aporten en la recolección de los datos, como lo es la encuesta, para conocer los aspectos, características y discernimiento de los objetos de estudio, para luego de ello, efectuar un detallado análisis de los datos adquiridos.

Como parte del método de investigación del presente trabajo, se identificaron las siguientes variables, las cuales serán aquellas que determinen el análisis del estudio de caso de la empresa ABC.

4.3 Variable Independiente

Protocolo de Sucesión

4.4 Variable Dependiente

Sostenibilidad Económica y Financiera de la empresa ABC

4.5 Indicadores de medición de las variables

- Entrevista
- Análisis de Participación de Mercado
- Evolución de las Ventas Anuales
- Análisis de Estados Financieros
- Análisis FODA
- Análisis Porter

4.6 La Entrevista

Este método cualitativo se aplicará a los directivos de la empresa familiar ABC que pertenece al sector servicio, para poder obtener información necesaria que

permita llegar a conclusiones del porque la sostenibilidad económica y financiera peligra al momento de realizar la sucesión de la compañía.

Se desarrolló la entrevista a dos directivos de la empresa familiar ABC:

- Gerente General
- Director

Gerente General

1.- ¿Cuál es la perspectiva que mantiene usted en el periodo que lleva siendo directivo de la empresa?

Que la empresa pueda crecer en el tiempo, mantenerse en el mercado y poder ser competitiva, generando una propuesta de valor que nos pueda diferenciar de la competencia y ser rentable; que los herederos que tomen la dirección de la empresa mantengan la esencia de la compañía.

2.- ¿Cuál es el peligro al que se enfrenta la empresa?

Lograr ser competitivos, si bien son ciertos muchos estudios donde se ha estipulado que las empresas de índole familiar no logran mantenerse en el mercado cuando se selecciona un nuevo consejo, esto debido a que no se mantienen las mismas ideas y/o lineamientos que han tenido los antecesores; captar más clientes, lograr mejores ventas, son algunos de los inminentes peligros, ya que los resultados no serán los esperados, lo que conllevaría a que la empresa pueda desaparecer.

3.- ¿Qué razones considera usted que influyen en la empresa para poner en peligro su sostenibilidad económica y financiera?

Un cambio generacional en la dirección de la empresa seguramente causará cambios en los aspectos organizativos de la misma, la toma de decisiones influirá en la rentabilidad de la empresa de manera positiva o negativa, considero que debe haber una preparación adecuada para poder impulsar ideologías diferentes, pero basadas en información actualizada de toda la data necesaria, así como un análisis a profundidad de los indicadores financieros.

4.- ¿Cuál es el proceso para realizar la sucesión familiar?

El que se siguen en la mayoría de las empresas, se determina la persona que tenga un grado de consanguinidad con el actual gerente o dueño de la empresa, luego de ello, se procede a realizar la posición o nombramiento del nuevo gerente que elegirá a su consejo directivo.

5.- ¿Qué tipo de plan o proceso usan para poder garantizar o asegurar que la empresa se mantenga en el mercado?

Ganar terreno en el mercado, fidelizar a los clientes y mantener la calidad del servicio como se ha venido calificando por parte de los consumidores.

Director

1.- ¿Qué tipo de procesos usan para la elección del personal del consejo directivo?

Básicamente en las personas que llevan un tiempo considerable en la empresa, así como personas del círculo familiar, considerando los aportes que han hecho para que la empresa pueda crecer.

2.- ¿A qué peligros se enfrenta la empresa cuando asume el control un nuevo consejo directivo?

Mantenerla a flote, es decir, que la empresa pueda seguir funcionando en el mercado, que sus ventas no disminuyan y que los clientes lleguen, no que se vayan, realmente este es un reto, debido a la fuerte competencia, así como la ejecución de nuevas ideas, tanto de alianzas estratégicas como de ventas y no se sabe con certeza si funcionarán.

3.- ¿De acuerdo a su cargo, cuál es su estrategia para que la empresa se mantenga económica y financieramente en el mercado?

Estudiar el mercado para determinar el nivel de posicionamiento, luego de ello, evaluar costos para verificar si es posible aumentar el margen de utilidad, si esto no es posible, se trata de reducir costos.

4.- ¿Qué peligros existen al realizar el proceso de sucesión?

Que las nuevas ideas no funcionen o cumplan lo esperado, por lo general, el primer año no se puede cumplir con las expectativas planteadas en el plan estratégico, esto conlleva a nuevos análisis.

5.- ¿Qué tipo de plan o proceso usan para poder garantizar o asegurar que la empresa se mantenga en el mercado?

Posicionarse en el mercado usando diversas estrategias de publicidad, para mostrar a los consumidores el servicio que prestamos y poder alcanzar las ventas necesarias de forma semanal.

4.7 Análisis de los Resultados

4.7.1 Análisis de Participación de Mercado

Las cadenas de abastecedores de alimentos varios que se encuentran cercanos a la empresa del caso de estudio tienen ingresos considerables, como por ejemplo, Corporación La Favorita, que en el 2018, registró ingresos por $10´253.673,61, Corporación El Rosado registró ingresos por $8´978.123,73 y Tiendas Industriales Asociadas TIA, la cual registró ingresos por $4´722.498,45. (SUPERCIAS, Superintendencia de Compañías, 2018). Adicional se deben considerar que los competidores son empresas que pertenecen al segmento corporativo debido a sus montos de ingresos anuales.

Tabla 8 Ventas Anuales de las Principales Empresas del Sector Alimentos

Ventas Anuales de Principales Empresas del Sector Alimentos		
Empresas	**Ventas Anuales**	**%**
Corporación La Favorita	$ 10,253,673.61	43%
Corporación El Rosado	$ 8,978,123.73	37%
Tiendas Industriales Asociadas TIA	$ 4,722,498.45	20%
Total	**$ 23,954,295.79**	**100%**

Fuente: Superintendencia de Compañías, 2018

4.7.2 Evolución de las Ventas Anuales

La empresa ABC a pesar de contar con dos sucursales, ha registrado una disminución en su total de ventas anuales, en un 38,63% para el año 2016, en el 34,63% para el año 2017, y del 26.74% para el año 21018. (SUPERCIAS, Superintendencia de Compañías 2019). Debido a la fuerte competencia del sector,

aparte de las tres grandes cadenas anteriormente detalladas, se debe considerar las gasolineras, farmacias y demás establecimientos que también venden productos similares.

Tabla 9 Ventas Anuales de los últimos 3 años declarados al SRI

Ventas Anuales de los últimos 3 años declarados al SRI		
Año	**Ventas Anuales**	**% Anual**
2016	$ 1,712,983.32	38.63%
2017	$ 1,535,567.63	34.63%
2018	$ 1,185,604.06	26.74%
Total	**$ 4,434,155.01**	**100%**

Fuente: Superintendencia de compañías, 2019

4.7.3 Análisis de los Estados Financieros

Ilustración 10 Balance General (2014 - 2018)

Balance General

	2014	2015	2016	2017	2018
Activos					
Disponible	9.643,25	9.564,81	16.472,09	30.695,59	50.383,68
Depósitos en garantía (arriendos)	0	0	0	0	0
Inventarios	0	0	0	0	0
Activo Corriente	9.643,25	9.564,81	16.472,09	30.695,59	50.383,68
Activos Fijos	7.640,00	7.640,00	7.640,00	7.640,00	7.640,00
Dep Acumulada	1.710,67	3.421,33	5.132,00	6.176,00	7.220,00
Activos Fijos Netos	5.929,33	4.218,67	2.508,00	1.464,00	420,00
Total de Activos	**15.572,58**	**13.783,48**	**18.980,09**	**32.159,59**	**50.803,68**
Pasivos					
Impuestos por Pagar	-438,47	-482,39	1.882,77	5.398,32	8.455,60
Pasivo Corriente	-438,47	-482,39	1.882,77	5.398,32	8.455,60
Deuda LP	3.673,66	2.877,53	2.004,89	1.048,40	0,00
Total de Pasivos	**3.235,19**	**2.395,13**	**3.887,66**	**6.446,72**	**8.455,60**
Patrimonio					
Capital Social	13.200,02	13.200,02	13.200,02	13.200,02	13.200,02
Utilidad del Ejercicio	-862,63	-949,04	3.704,09	10.620,44	16.635,21
Utilidades Retenidas	0,00	-862,63	-1.811,68	1.892,41	12.512,85
Total de Patrimonio	**12.337,39**	**11.388,35**	**15.092,44**	**25.712,87**	**42.348,08**
Pasivo más Patrimonio	**15.572,58**	**13.783,48**	**18.980,09**	**32.159,59**	**50.803,68**

Fuente: Balances Internos empresa ABC

Ilustración 11 Balance general (2019 - 2021)

Balance General			
	2019	**2020**	**2021**
Activos			
Disponible	-4.713,02	-15.223,09	-20.237,65
Depósitos en garantía (arriendos)	0	0	0
Inventarios	0	0	0
Activo Corriente	-4.713,02	-15.223,09	-20.237,65
Activos Fijos	7.640,00	7.640,00	7.640,00
Dep Acumulada	1.710,67	3.421,33	5.132,00
Activos Fijos Netos	5.929,33	4.218,67	2.508,00
Total de Activos	**1.216,32**	**-11.004,43**	**-17.729,65**
Pasivos			
Impuestos por Pagar	-5.088,74	-5.573,86	-3.860,42
Pasivo Corriente	-5.088,74	-5.573,86	-3.860,42
Deuda LP	3.552,34	2.782,49	1.938,67
Total de Pasivos	**-1.536,40**	**-2.791,36**	**-1.921,75**
Patrimonio			
Capital Social	12.764,09	12.764,09	12.764,09
Utilidad del Ejercicio	-10.011,37	-10.965,78	-7.594,84
Utilidades Retenidas	0,00	-10.011,37	-20.977,15
Total de Patrimonio	**2.752,72**	**(8.213,06)**	**(15.807,90)**
Pasivo más Patrimonio	**1.216,32**	**-11.004,43**	**-17.729,65**

Fuente: Balances Internos – Proyección 2021 empresa ABC

Se puede evidenciar que durante el primer periodo del 2014 – 2018 las cosas se mantenían estables y la empresa se encontraba recuperando la inversión y generando utilidades, sin embargo, en el 2018 a finales se llevó a cabo la primera sucesión familiar a la segunda generación, y como se puede observar en el balance general, el patrimonio de la empresa está sufriendo severos cambios y drásticos que están afectando su desempeño comercial.

El análisis del año 2021 es una proyección financiera de las cantidades a obtener si es que la empresa mantiene el mismo nivel de competitividad y

producción, considerando también el golpe económico que ha generado la emergencia sanitaria del COVID-19.

4.7.4 Análisis FODA

FORTALEZAS

- Mayor concordancia en los objetivos establecidos entre los accionistas.
- Una toma de decisiones más rápida.
- Visión a Largo Plazo.
- Procesos administrativos establecidos para alcanzar los objetivos.
- Total dedicación a la empresa y alcance de metas.
- Locales ubicados en sectores de alta circulación de personas.
- Precios acordes al mercado y promociones frecuentes.

OPORTUNIDADES

- Mejorar la negociación con los proveedores.
- Establecer una nueva política de pagos.
- Detectar nuevos nichos de mercado.
- Mejorar el proceso de sucesión de la empresa.
- Aprovechar las líneas de crédito ofrecidas por la emergencia sanitaria.

DEBILIDADES

- Poca inversión realizada.
- Problemas familiares internos que afecten la relación laboral.
- No dividir la economía de la empresa de la economía familiar.
- Resistencia al cambio generacional.

- Falta de planificación anticipada de sucesión.
- No generar nuevas líneas de negocios que permitan diversificarse.

AMENZAS

- Competencia con las grandes empresas.
- Inestabilidad económica por la emergencia sanitaria COVID-19.
- Inexistencia de estudio de mercado.
- Cambios en la legislación o medidas tributarias del país.
- No continuidad de la empresa familiar.

4.7.5 Análisis Porter

MATRIZ PORTER						
FUERZAS DE PORTER	**PERCEPCIÓN**			**IMPACTO**		
1. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	**A**	**M**	**B**	**A**	**M**	**B**
Tendencia del comprador a preferir la competencia			x		x	
Capacidad de crear acuerdos formarles con grandes empresas		x				x
Percepción del nivel de diferenciación del servicio			x	x		
Número de servicios sustitutos disponibles en el mercado		x			x	
Diferenciación de insumos	x			x		
2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	**A**	**M**	**B**	**A**	**M**	**B**
Volumen de compras			x	x		
Identificación de la empresa		x			x	
Preferri los servicios y productos de la competencia			x			
Poca diferenciación del servicio de la empresa	x				x	
Información acerca del proveedor			x	x		
3. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	**A**	**M**	**B**	**A**	**M**	**B**
Imagen de marca		x		x		
Diferenciación de servicios	x			x		
Acceso a los canales de distribución		x				x
Gasto en publicidad			x	x		
4. AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS	**A**	**M**	**B**	**A**	**M**	**B**
Propensión del comprador a preferir la competencia			x	x		
Precios relativos de los servicios sustitutos	x				x	
Poder adquisitivo del comprador	x				x	
Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio			x		x	
Desventajas de costos		x		x	x	
5. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES	**A**	**M**	**B**	**A**	**M**	**B**
Concentración de emrpesas que compiten en el sector	x					x
Diferenciación del servicio		x		x		
Condiciones de costos	x				x	
Barreras de salida			x		x	

5 Conclusiones

- Se diagnosticaron los problemas de sucesión que enfrentan las empresas familiares, donde se pudo concluir, que al pasar el mando, por lo general a

un grupo más joven, inexperto, que por el abuso de poder pierde la noción de la existencia de este tipo de empresas, lo perjudica de forma directa en su sostenibilidad organizacional, llevando a pérdidas considerables.

- Se evaluaron los procesos que ha aplicado la empresa familiar ABC sector alimentos para mantenerse competitiva en el mercado, siendo este, la capacitación, alianzas estratégicas y créditos. Las empresas posicionadas actualmente en la zona, por su poder económico no permiten a la empresa ABC crecer como quisieran y por eso es necesario el desarrollo de estrategias y reforzar las ya existentes.

- Se identificaron los modelos de procesos para mejorar la sostenibilidad económica y financiera de la empresa familiar ABC del sector alimentos, siendo el más común la sucesión por competencias, es decir, evaluar a los candidatos para asegurarse de que cumplan con los requerimientos.

- Se pudo conocer que la sucesión ha representado uno de los puntos más débiles en las empresas familiares, esto se ha dado debido a que no existe un protocolo previamente establecido, y la elección del nuevo directorio se da con preferencia que por competencia.

- La sostenibilidad de estas empresas deben coadyuvar al Estado de forma directa, puesto que su actividad influye en el PIB, es por ello que contribuir a que este tipo de empresa pueda mantenerse en el mercado servirá para que el país pueda mejorar en parte su economía.

6 Recomendaciones

- Evaluar los diversos procesos de sucesión en las demás empresas familiares de diferentes sectores para medir la capacidad de organización.

- Detectar nuevos modelos de sucesión en las empresas familiares, para el análisis de cada uno de los procesos a aplicar.

- Crear un manual de procesos para la sucesión de las empresas familiares, creado a través de las competencias de los nuevos directivos así como de la mesa de directorios.

- Realizar un informe mensual sobre las empresas que han tenido la sucesión, y determinar el impacto financiero y económico.

- Crear un plan de sostenibilidad de las empresas familiares, con un modelo de gestión que permita el cumplimiento de metas y propuestas.

7 Bibliografía

Aguilar, A. (2015). *La planifiación estratégica.* Lima: Limusa.

Alvira, F. (2015). *La encuesta: una perspectiva general metodológica.* Madrid: CIS.

Amorós, E. (2016). *Comportamiento organizacional.* Bogotá: Norma.

Angelelli. (2013). *Funciones de las pymes.* Perù: Lim.

Arèvalo, J. R. (2017). *Manual de transportes en Operaciones de proyeccion.* Jaèn: ìttakus.

Armstrong. (2014). *Fundamentos de Marketing.* Madrid: Mity.

Armstrong. (2015). *Funcionamientos del marketing del servicio.* Barcelona: Pearson.

Armstrong, G. (2015). *Fundamentos de Marketing.* Madrid: Mity.

Arreaga, T. (2018). *La educación financiera en las empresas*. Madrid: Esic.

Balluerka, N., & Vergara, A. (2016). *Diseños de investiación experimental en Psicología.* Barcelona: Pearson Educación.

Belio, J. L. (2015). *Claves para gestionar precio, producto, y marca: como afrontar una guerra de precio.* Medellin: EICA.

Beltran, R. (2014). *Propuesta para optimizar la gestión en las Empresas Familiares* . Guayaquil: Universidad Catoliica.

Bernal, A. (2014). *Revista de educación para la investigación científica.* Madrid: ESIC.

Boloña, A. (2017). *Las empresas familiares y su sostenibilidad en el mercado*. Madrid: Esic.

Camino, S. (2018). *Las Empresas Familiares en el Ecuador: Definición y aplicación metodológica. Quito: Pendientes económicos*.

Carranza, L. (2015). *El exito en empresas familiares.* Madrid: ESIC.

Casado, A. (2017). *Dirección de Marketing: Teoría y Práctica.* San Vicente: Club Universitario.

Chiang, M. (2012). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Murcia: Universidad de Murcia.

Enríquez, A., & Vega, A. (2017). *La vinculación como instrumento de imagen y posicionamiento.* Buenos Aires: Revista electrónica de investigación.

Grande, I., & Abascal, E. (2016). *Fundaentos y técnicas de investigación comercial.* Madrid: ESIC.

INEC. (2019). *https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/.* Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/

Jordi. (2015). *Manueal de Logistica Integral.* Madrid: Diaz De Santos.

Kotler. (2014). *Marketing de servicio.* Barcelona: Paidòs.

Kotler, P. (2015). *Dirección de mercadotecnia.* México, DF: Prentice hall.

Lauzurica, J. (2015). *Los impuestos especiales.* Barcelona: ESIC.

LLopis, R. (2016). *Grupos de discusión.* Madrid: ESIC.

López. (2018). *Intrumentos básicos para la iniciación a la investigación descriptiva.* Oviedo: Universidad de Oviedo.

Mar, M. d. (2016). *Las competencias normativas de las comunidades autónomas en los tributos cedidos.* Barcelona: ESIC.

Martínez, F. (2017). *El cuestionario: un instrmento para la investigación científica.* Ciudad de México: Progreso.

McCarthy, E. (2015). *Marketing un enfoque global.* México: McGraw-Hill.

Moya, M. (2017). *La visio en las empresas familiares.* Mexico: Limusa.

Naghi, M. (2018). *Metodología de la investigación.* Ciudad de México: Limusa.

Neil, S. (2015). *Métodos de investigación.* Barcelona: Pearson Educación.

Ongallo, C. (2018). *Manual de comunicación.* Madrid: Dikinson.

Palacios, J. (2014). *Medición del impacto y la rentabilidad de la formación.* Buenos Aires: Diaz de Santos.

Parra, R. A. (2015). *desarrollo historico de marketing.* lima: Diaz de Santos.

Ramón, A. E. (2016). *Comunicacion integrada de Marketing.* madrid: ESIC.

Romero, M. (2016). *Las empresas familiares: exito y fracaso.* Mexico: Limusa.

Sánchez, P. (2017). *Técncias de comunicación y de relaciones.* Bogotá: Editex.

Saracho, J. M. (2015). *Un modelo general de gestion por competencias.* México: Limusa.

Soledispa, E. (2015). *Las empresas familiares y su exposicion al exito o fracaso.* Madrid: Diaz de Santos.

Taucher, E. (2017). *Bioestadística.* Santiago de Chile: Editorial Universitaria.

Vacchiano López, C. (2017). *La sucesión en la empresa familiar.* España: Fundación EOI.

Vega, M. (2018). *Relaciones enter el clima organizacional y la satisfacción laboral.* Madrid: Universidad Pontificia de Comillas.

Yoguel, G. (2014). *Características de las Pymes.* Perú: Line.

Yoguel, G., Koenig, V. M., & Angelelli, P. (2014). *Los problemas del entorno de negocios: el desarrollo competitivo de las PyMEs argentinas.* Sevilla: FUNDES.

Zimmermann, A. (2015). *Gestion de redes: caminos y herramientas.* berlin: abya-yala.