DIVISIÓN DE POSTGRADO

Título del trabajo:

El Estado Generacional de sucesión y la toma de decisiones en las Empresas Familiares del Sector Ferretero de Guayaquil. Caso Ferretería XYZ Año 2018-2019

Línea de Investigación:

Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

Modalidad de titulación:

Examen Complexivo; Modelo de Estudio de Caso

Programa de Maestría

Maestría en Administración de Empresas con Mención en Sostenibilidad de Sectores

Título a obtener:

Master en Administración de Empresas

Autor (a):

Ing. Com. Andrea Verónica Molina Verdesoto

Tutor (a):

Mgs. Guisella Mera Espinoza, Econ.

Guayaquil –Ecuador

2020

DIVISIÓN DE POSGRADO

CERTIFICACIÓN DE REVISIÓN FINAL

QUE EL PRESENTE ESTUDIO DE CASO TITULADO**: EL ESTADO GENERACIONAL DE SUCESIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR FERRETERO DE GUAYAQUIL. CASO FERRETERÍA XYZ AÑO 2018-2019,** FUE REVISADO, SIENDO SU CONTENIDO ORIGINAL EN SU TOTALIDAD, ASÍ COMO EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUERIMIENTOS QUE SE DICTAN EN LA GUÍA DE ELABORACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN, POR LO QUE SE AUTORIZA A: **ANDREA VERÓNICA MOLINA VERDESOTO,** QUE PROCEDA A SU PRESENTACIÓN**.**

Samborondón, 15 de Junio de 2020



Mgtr. Guisella Vanessa Mera Espinoza

TUTOR

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 ESTADO GENERACIONAL DE SUCESION Y LA TOMA DE DECISIONES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR FERRETERO DE GUAYAQUIL. CASO FERRETERIA XYZ AÑO 2018-2019",** elaborado por **ANDREAVERONICA MOLINA VERDESOTO**, 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 3% mismo que se puede verificar en el siguiente link: https://secure.urkund.com/view/72354304-405089-210717**.** Adicional se adjunta print de pantalla de dicho resultado.

URKUND

Document Information

Analyzed document	MOLINA VERDESOTO ANDREA VERÓNICA.docx (D75076972)
Submitted	6/16/2020 6:26:00 PM
Submitted by	Guisella Mera Espinoza
Submitter email	gmera@ecotec.edu.ec
Similarity	3%
Analysis address	gmera.ecotec@analysis.urkund.com



Mgs. Guisella Mera Espinoza, Econ
Profesor Tutor

RESUMEN

El presente estudio busca analizar las causas que están influyendo en forma negativa en las empresas familiares del sector Ferretero de Guayaquil Caso Ferretería XYZ, ocasionando que estás no trasciendan a sus generaciones. Según varios estudios realizados determinan que menos del 10% de las empresas familiares logran llegar a su cuarta generación, esto debido que las empresas con el transcurso de los años pierden rentabilidad por lo cual su curva de crecimiento desciende y muchas de estas empresas mueren. Por ello, se ha establecido analizar si la Ferretería XYZ está implementando un protocolo familiar, en el cual se incluyan el proceso de sucesión, la toma de decisiones, políticas de endeudamiento, políticas de repartición patrimonio familiar y empresarial para así lograr evitar conflictos entre las futuras generaciones que pueden llegar al cierre de sus operaciones, cada uno de estos puntos se los analizará con bases teóricas establecidas por diferentes autores. El tipo de investigación que se aplicó en este estudio fue cualitativa y cuantitativa ya que se entrevistó al Hijo del Fundador y se realizó las encuestas a los trabajadores de la ferretería con la finalidad de obtener información actualizada de los procesos administrativos de la empresa. Mediante el siguiente estudio de caso se busca contribuir con la investigación de los procesos administrativos en las empresas familiares y su importancia en la aplicación de los mismos en la primera generación.

Palabras claves: Sucesión, generaciones, protocolo, decisiones, planificación

ABSTRACT

The present study seeks to analyze the causes that are influencing in a negative way in the familiar companies of the Hardware sector of Guayaquil Caso Ferretería XYZ, causing that you are not transcending to their generations. According to several studies carried out, less than 10% of the family businesses manage to reach their fourth generation, this is due to the fact that the companies lose profitability over the years, so their growth curve drops and many of these companies die. Therefore, it has been established to analyze if Ferreteria XYZ is implementing a family protocol, which includes the succession process, decision making, debt policies, policies of distribution of family and business assets in order to avoid conflicts between future generations that may come to the closure of its operations, each of these points will be analyzed with theoretical bases established by different authors. The type of research that was applied in this study was qualitative and quantitative since the Son of the Founder was interviewed and the surveys to the workers of the Hardware store were made with the purpose of obtaining updated information of the administrative processes of the Company. The following case study seeks to contribute with the investigation of the administrative processes in the family companies and its importance in the application of the same ones in the first generation.

Keywords: Succession, generations, protocol, decisions, planning

Índice

1. Revisión de la Literatura 12

1.1. Definiciones de empresa familiar 12

1.2. Etapas de empresas familiares: 18

1.3 Características de las empresas familiares 20

1.3.1 Fortalezas y debilidades de las empresas familiares: 20

1.3.1 Debilidad de las empresas familiares: 21

1.4 Conflictos familiares empresariales 21

1.5 Causas de desaparición de las empresas familiares. 22

1.6 Sucesión Familiar 23

1.7 El modelo de los tres círculos 25

1.7.1 Familia (F1). 25

1.7.2 Propiedad (P2). 25

1.7.3 Empresa o gestión (E3). 26

1.7.4 Familia y propiedad (FP4). 26

1.7.5 Familia y gestión (5). 26

1.7.6 Propiedad y empresa. (6). 26

1.7.7 Familia, propiedad y gestión. 26

1.9 Beneficios del protocolo 28

1.10 Contenido del protocolo familiar 29

1.11 Ámbito del contenido del protocolo familiar 30

1.12 Toma de decisiones 32

1.12.1. Modelos de toma de decisiones 33

1.12.2. Proceso para la toma de decisiones 33

2 Metodología de la Investigación 34

2.1 Tipo de Investigación 34
2.2 Enfoque de Investigación 34
2.3 Método de Investigación 34
2.4 Recolección de Datos 35
2.5 Población y Muestra 35
3 Análisis de Resultados 36
3.1 Primera fase: presentación de los resultados de la investigación 36
3.1.1 Resultados de la Encuesta 36
Conclusiones 50
Recomendaciones 52
Bibliografía 53
ANEXOS 56

Índice de Figuras

Figura 1 Empresas familiares en Ecuador 12
Figura 2 Unidad legal de las empresas 16
Figura 3 Tamaño de las empresas.....16
Figura 4 Realidad del Negocio en los próximos 2 años 17
Figura 5 Etapas de empresas familiares.....19
Figura 6 Modelo de gestión de los tres círculos 25
Figura 7 ¿Cuánto tiempo tienen trabajando en la Ferretería?.....36
Figura 8 ¿Conoce la misión de la empresa? 37
Figura 9 El ambiente laboral en el trabajo es satisfactorio 37
Figura 10 Recibe buen trato y remuneración justa en su trabajo.....38
Figura 11 Considera que el personal con el que cuenta la empresa es suficiente para llevar a cabo todas sus operaciones. 39
Figura 12 Los directivos supervisan las actividades que realizan los empleados. 40
Figura 13 La organización solicita sus ideas para mejorar el trabajo 41
Figura 14 Al momento de requerir permisos, incremento de sueldo nos puede indicar a quien acude: 41
Figura 15 La empresa los capacita periódicamente para realizar sus funciones.....42
Figura 16 Desde su perspectiva considera que la Ferretería XYZ está bien organizada cada área.....42

Introducción

El propósito de este caso de estudio es analizar el Estado Generacional de sucesión y la toma de decisiones en las empresas familiares del sector ferretero de Guayaquil.

Para el desarrollo de esta investigación se ha establecido analizar el caso de la ferretería XYZ, debido a que es importante estudiar los factores que están influyendo en la empresa los cuales no le han permitido expandirse durante estos años. Por medio de este caso de estudio se analizará el protocolo familiar y el respectivo proceso de toma de decisiones con la finalidad de lograr aportar mejoras en la ferretería XYZ y pueda trascender de generación en generación y expandirse a diferentes lugares del País.

Es importante establecer el plan de sucesión y el proceso de toma de decisiones, ya que se está arriesgando el desarrollo del patrimonio de la empresa familiar, las relaciones entre padres e hijos y las relaciones de las futuras generaciones. Precisamente estas relaciones entre familiares son fuentes de conflictos por eso la planificación adecuada previene problemas a futuro.

Las preguntas problémicas que se han determinado para el estudio de este caso son:

1. ¿Cuáles son los factores que determinan el éxito de las empresas familiares y su perdurabilidad en el tiempo enfocado al sector ferretero en la ciudad de Guayaquil?
2. ¿Cómo se puede evitar el quiebre económico de la empresa en la tercera generación?

3. ¿Cuáles son los principales obstáculos que impiden que el traspaso generacional sea exitoso en sector ferretero de Guayaquil?

Objetivo General:

El objetivo general de este caso se ha determinado "Analizar el estado generacional de sucesión y la toma de decisiones en las empresas familiares del sector ferretero de Guayaquil. Caso Ferretería XYZ".

Objetivos Específicos:

- Establecer las bases teóricas de la empresa familiar, el protocolo familiar, la gestión de toma de decisiones.
- Análisis de la situación actual de la Ferretería XYZ e identificar variables de conflictos en las empresas familiares.
- Analizar estrategias y políticas que faciliten el proceso sucesión y prolongación de la marca en el sector ferretero.

Justificación

Las empresas familiares constituyen parte fundamental del crecimiento económico de un País ya que detrás de cada empresa existe un grupo de personas buscando innovar, satisfacer las necesidades del consumidor, lograr crecimiento económico y crear una marca que trascienda con el transcurso del tiempo, estás empresas en muchos casos no presentan la planificación estratégica adecuada para el futuro, no establecen protocolos familiares los cuales ayuden de forma organizada a los herederos para que ejecuten decisiones acertadas con la finalidad que la empresa logre crecer.

Es importante resaltar que la planificación estratégica de la proyección a futuro es muy importante en las empresas ya que permite tener objetivos claros y temas que pueden ser establecidos en las primeras generaciones ¿Cómo se proyectan dentro de 1,5, 10 años?, ¿Cuál será el valor agregado para diferenciarse de la competencia?, ¿Se está preparando a la generación que administrará el negocio? Y varias preguntas que no son planificadas correctamente y con el transcurso del tiempo afectan el crecimiento de la empresa.

Es por eso la motivación en estudiar el caso de la Ferretería XYZ la cual se está quedando en la segunda generación después de estar 40 años en el mercado, la marca como empresa se ha mantenido en el mercado pero no se está preparando a la personas que continuarán con el negocio, no se ha establecido un correcto protocolo familiar con la finalidad que se tenga claridad de quién o quiénes estarán a cargo de la empresa y cómo será el proceso de toma de decisiones para seguir creciendo en mercado y lograr que trascienda a sus generaciones.

Está investigación se considera aplicar el método observacional, ya que se analizará el estado generacional y la toma de decisiones de la Ferretería XYZ del sector ferretero de Guayaquil.

El enfoque de la investigación será mixto pues se recurrirá a elementos cuantitativos y cualitativos para analizar el objeto de estudio. El método que se utilizará es de carácter analítico- sintético y deductivo-inductivo.

Las técnicas de investigación que se utilizarán en el presente trabajo serán la observación directa, la revisión documental y la revisión bibliográfica, también se utilizará herramientas como cuestionarios, encuestas, entrevistas que aporten al desarrollo del tema.

1. Revisión de la Literatura

1.1. Definiciones de empresa familiar

Las empresas familiares son creadas por uno o varios miembros de la familia con espíritu emprendedor y valiente con la finalidad satisfacer la necesidad del consumidor entre sus objetivos es lograr el crecimiento económico, desarrollo social y que exista a largo plazo la sucesión de generación en generación. Las empresas familiares representan una de las mayores generadoras de empleos tanto para el círculo familiar como para personas que no pertenecen a la familia, estás empresas son parte fundamental del desarrollo social ya que generan inclusión y crecimiento económico.

En el País el 90.5% de las empresas corresponden a grupos familiares según estudio realizado por la Universidad de Especialidades Espíritu Santo (UESS). Las cifras revelan que en la Región Costa, el 90,7% son empresas familiares; mientras que en la Región Sierra ese porcentaje equivale al 89,8%; en la Región Amazónica el 97%; y en la Región Insular, el 95,7%. **(TELEGRAFO, 2017)**

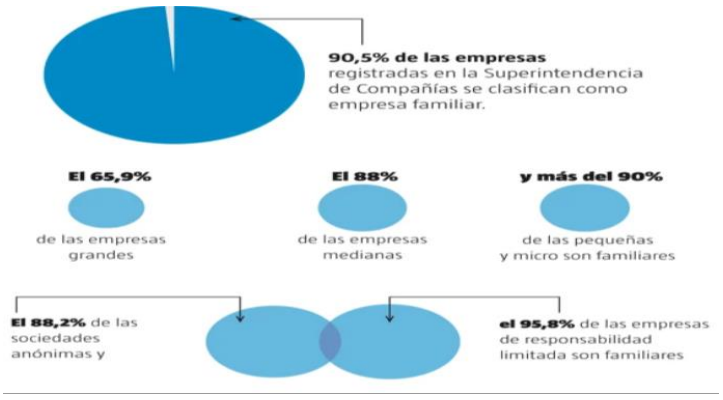


Figura 1 Empresas familiares en Ecuador

Fuente: Estudio UESS publicado por (TELEGRAFO, 2017)

El término “empresa familiar” generalmente se la asocia con un negocio pequeño en un lugar determinado y que ha pertenecido a una familia por varias generaciones. Sin embargo, algunas de las compañías más conocidas y más grandes del mundo tales como Wall Mart, Volkswagen, entre otros, empezaron como empresas familiares y hoy han logrado éxito en todas las áreas. Se han convertido en empresas que han trascendido. Las empresas familiares poseen capacidades las cuales deben ser aprovechadas para el crecimiento de las mismas. Según Thomas Zellweger, profesor de administración de empresas en la Universidad de St. Gallen y director general de su centro para la empresa familiar dice:

> **(Zellweger, 2015)** “Lo que me llama la atención es la capacidad que tienen las empresas familiares, tradicionalmente son vistas como esa pequeña tienda de la esquina pero crean un valor significativo en la sociedad”.

Las empresas familiares son consideradas como base fundamental del sistema económico ya que son una fuente generadora de empleo y han sido consideradas un elemento importante para el crecimiento del País.

La Real Academia de la Lengua Española define a la empresa como “Unidad de organización dedicada a diferentes actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”.

Según el (Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares, 2018) define a las empresas familiares:

> “Una empresa familiar es aquella compañía donde la mayoría de los votos están en manos de la familia, incluyendo al fundador; las cuales buscan trascender generaciones. Entre las expresiones que se conocen a este tipo de empresa son

"empresa familiar", "compañía familiar", "compañía propiedad de una familia" y "compañía controlada por una familia".

Las empresas familiares en América Latina poseen protagonismo en la historia económica y empresarial del mundo; empezaron como emprendimiento familiar pero con el paso del tiempo está estructura adoptada les ha permitido convertirse en organizaciones e instituciones formales, rentables y estables (LLuch, 2015)**.**

En el ámbito empresarial la mayoría de las empresas en Ecuador son de origen familiar. Así lo sostiene un estudio elaborado por la Universidad de Especialidades Espíritu Santo (UEES) presentado en Guayaquil. El 'Primer Informe sobre el estudio de la empresa familiar en Ecuador' señala que el 90,5% de las empresas registradas en la base de datos de la Superintendencia de Compañías pertenecen a grupos familiares. El estudio se hizo en base a 50.000 empresas entre grandes, medianas, pequeñas y microempresas las mismas están constituidas en la Superintendencia (UEES, 2017).

Sin embargo la tasa de mortalidad de estos negocios familiares es del 70% y las empresas del sector ferretero no se salvan de esta tasa de mortalidad en la cual se indica que solo el 30% de las empresas familiares sobrevive a la segunda generación. Entre las principales razones que mueren estas empresas es por su estructura organizacional la falta de planes de sucesión, estrategias administrativas, toma de decisiones, dificultades en la gestión del negocio son factores que influyen. (Jose, 2018)

En Ecuador el crecimiento de los negocios familiares ha estado sujeto al esfuerzo invertido por el emprendedor, indistintamente del sector en el que desarrolle su actividad económica. Sin embargo la mayor parte de empresas familiares en nuestro territorio han debido enfrentar varias dificultades, que de manera directa e indirecta han influido en su desarrollo, lo que requiere de un alto grado de esfuerzo para utilizar las herramientas adecuadas en sus actividades y lograr superar las dificultades.

Según Fernando Dalgo Ballesteros en su artículo ¿Por qué fracasan los emprendedores ecuatorianos? "Los emprendedores ecuatorianos fracasan porque no le dan la categoría y la debida importancia que merece a su emprendimiento., fracasan porque consideran que la base científica y académica que sustenta la teoría del emprendimiento es innecesaria. Fracasan porque quieren pasar de la idea de negocio a la implementación de manera directa, no establecen un plan de negocio, plan de marketing, o un estudio de factibilidad financiera; ellos piensan que el instinto supera a la técnica y el conocimiento**."** **(Ballesteros, 2019).**

En Ecuador la mayoría de las empresas son familiares las cuales se desarrollan en diferentes actividades profesionales, tales como la construcción, servicios, turismo, transporte, comercio y manufactura, pero son muy pocas las que logran convertirse en grandes empresas y trascienden a sus generaciones.

Para el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2017) existen tipos de empresas, las clasificaciones principales están según el volumen de ventas anuales y el

número de personas ocupadas esta fórmula definiría su tamaño como se representa en el siguiente gráfico:

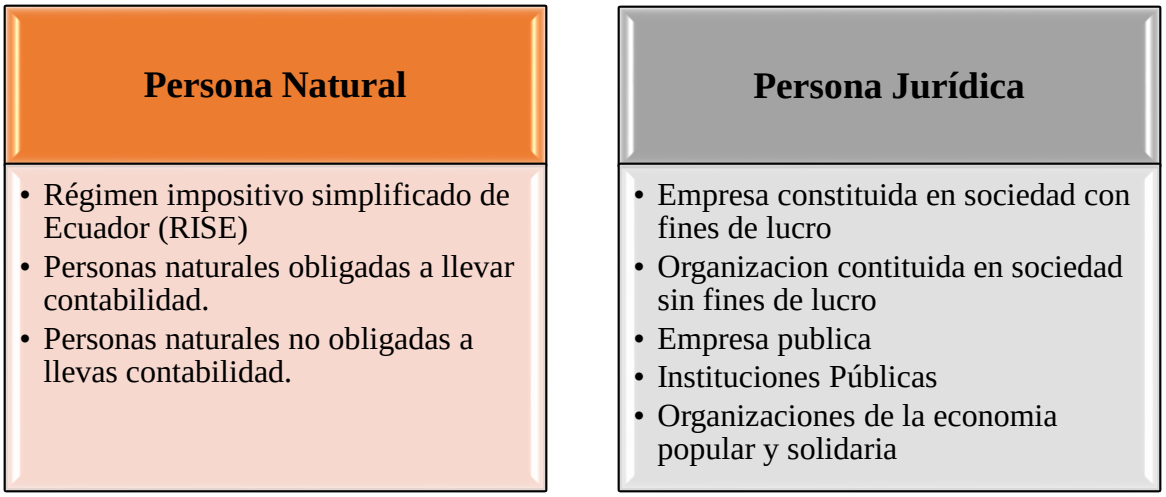


Figura 2 Unidad legal de las empresas

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2017)

Según el **Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2017)** las empresas familiares se clasifican según tipo de la unidad legal de la siguiente manera:



Figura 3 Tamaño de las empresas

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2017)

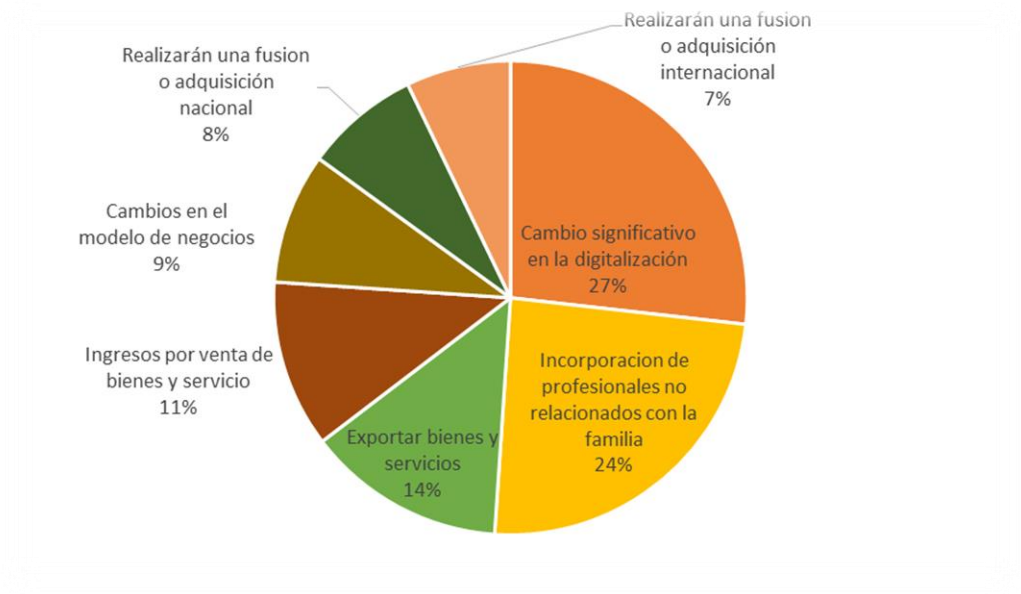


Figura 4 Realidad del Negocio en los próximos 2 años

Fuente: Pwc Global Family Business

En Ecuador, el 47.9% son empresas familiares que corresponden a la primera generación, el 39% de este tipo de empresas corresponde segunda generación; 11.5% por la tercera y solamente el 1.6% han logrado la cuarta generación. Las cifras señalan que el 2% de las empresas posee una estrategia de sucesión el porcentaje es muy bajo y se confirma la tendencia en otros Países donde un 11% llega a la tercera generación, según estudio realizado por la Cámara de Comercio Ecuatoriana Alemana (Jimenez, 2018) .

Según estudio de (Global Family Business , 2018) indica que:

> “Menos de la mitad de las empresas familiares tienen un plan estratégico de mediano plazo o largo plazo. De aquellas que cuentan con algún tipo de planificación, el 95% está incorporando en plan financiero pero no administrativa”.

Es un verdadero desafío para el País que las empresas generen un plan estratégico de sucesión y lo vuelvan parte de su cultura organizacional con la finalidad de mejorar su desempeños económico y administrativo a futuro.

1.2. Etapas de empresas familiares:

Para **(Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares, 2018)** existen tres etapas del ciclo de vida de las empresas familiares las cuales son:

- Etapa 1 del fundador,
- Etapa 2 de sociedad de hermanos y
- Etapa 3 de confederación de primos.

✓ **Fundador (Controlador)**: La empresa es creada y controlada por el fundador, la mayoría de las decisiones están a cargo del fundador. Es importante que los temas de sucesión sean abordados en esta etapa, durante la vida del fundador, con la finalidad de que el sucesor aprenda el movimiento operacional de la empresa y puedan llegar a acuerdos con los miembros que participaran en la empresa.

✓ **Sociedad de hermanos:** La empresa familiar ha sido transferida a los hijos del fundador, en esta etapa existen grandes desafíos por el incremento de la participación de miembros de la familia y los acuerdos que deberán llegar para tomar decisiones, se necesita establecer acuerdos en procesos para cada área, y lograr de forma eficiente la comunicación y así alcanzar los objetivos de crecimiento de la empresa, en esta etapa se presentan muchos conflictos por la toma de decisiones es importante establecer las políticas en la primera generación.

- ✓ **Confederación de primos (dinastía familiar)**: El gobierno de la empresa familiar es más complejo ya que se han involucrado más miembros familiares (primos, hermanos, tíos, hijos, etc.) los mismos tienen participación directa o indirecta en la empresa, los cuales participan en la toma de decisiones o mantienen acciones en la empresa. Alguno de los temas que abarcan en esta etapa son: empleo de los miembros de la familia, incremento de sueldos, derechos de la participación accionaria de las familias, venta de acciones, políticas de endeudamiento de la empresa.

Según **(Lockward, 2015)** indica que "Las etapas de la empresa familiar son las siguientes: en la primera generación la gestión de la empresa es realizada por el fundador; la segunda generación se puede considerar cuando el fundador fallece o queda limitado por sus condiciones físicas o mentales e intervienen los hijos del fundador y cónyuge del mismo. Para decir que la empresa familiar se encuentra tercera generación en la cual participan los nietos, sobrinos, parientes políticos; el paso a la cuarta generación es difusa por el número de familiares intervienen varias generaciones en la 4ta generación".

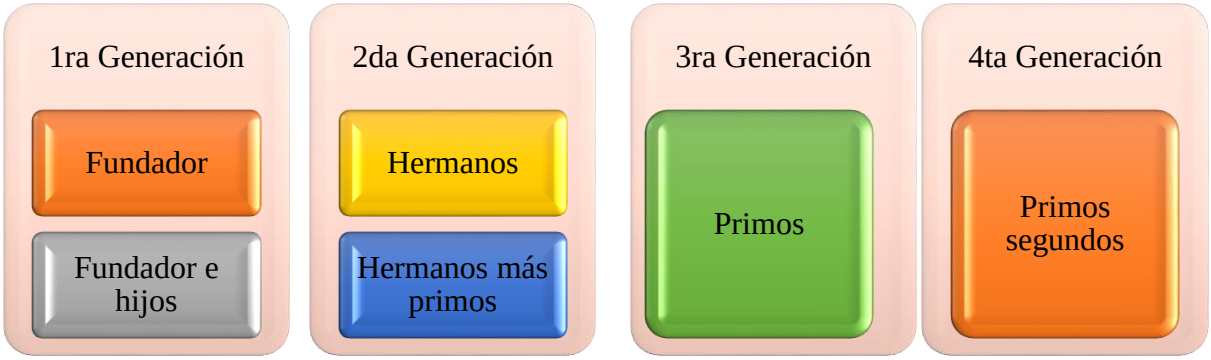


Figura 5 Etapas de empresas familiares

Fuente: Elaborada por la autora

1.3 Características de las empresas familiares

Según **(Antonio López & triviño junco, 2015)** señala que las características principales de las empresas familiares son:

- Propiedad del capital se encuentra concentrada en grupo familiar.
- Los cargos de gobierno y dirección son ocupados por miembros de la familia.
- La mayoría de los familiares trabajan en la empresa.

1.3.1 Fortalezas y debilidades de las empresas familiares:

Entre las fortalezas que podemos destacar de las empresas familiares son:

- Compromiso: Este tipo de empresas muestra mayor dedicación ya que desea que la misma crezca económicamente.
- Responsabilidad: Cumplimiento de los compromisos con la finalidad de que la empresa crezca.
- Confiabilidad: Su esfuerzo radica en crear una marca y reputación en el Mercado.
- Cercanía con el cliente y atención personalizada
- La dirección empresarial es más independiente.
- Las relaciones con el personal, proveedores y clientes es más duradera.

1.3.1 Debilidad de las empresas familiares:

- Falta de planes de sucesión
- Falta de planificación estratégica
- Complejidad
- Falta de organización y capacitación gerencial
- Delegación de poder
- Temor para asumir riesgos porque su propio patrimonio está en juego.
- Falta diversidad del pensamiento
- Perpetuidad del fundador de la empresa.
- Falta de conocimientos profesionales

1.4 Conflictos familiares empresariales

Se han identificado varios de los conflictos que se presentan en las empresas familiares según (Belausteguigoitia, 2017) los cuales pueden afectar en el crecimiento de la empresa familiar:

- Diferencia entre los objetivos de la empresa y los familiares
- Distribución de los roles laborales inadecuados
- Personal contratado por afinidad y no por perfil para el cargo
- Discrepancia de opiniones.
- No establecen estructuras organizacionales.
- Exceso de miembros de la familia participando en la empresa

- Remuneraciones diferenciadas entre los miembros de la familia
- Protocolos de sucesión
- Choque de generaciones: nuevas generaciones desean aportar nuevas ideas pero primeras generaciones se rehúsan al cambio.
- Protocolo familiar
- No llegan a acuerdos al momento de tomar de decisiones

1.5 Causas de desaparición de las empresas familiares.

Existen varias causales para la desaparición de las empresas familiares según lo define **Belausteguigoitia (2017)** destaca los procesos administrativos los cuales afectan a la empresa familiar y estos son:

- ✓ Ejecución y dirección de la empresa sin previo estudio de mercado.
- ✓ Gasto de la rentabilidad sin pensar en planes de inversión
- ✓ Visión futurista
- ✓ Sistemas operativos inadecuados.
- ✓ Manejo ineficiente de los recursos que posee la empresa.
- ✓ Carencia de control en diferentes áreas de la empresa.
- ✓ Falta de planificación estratégica.
- ✓ Falta de planes de acción.
- ✓ Falta de personal capacitado en la empresa.

1.6 Sucesión Familiar

La sucesión es uno de los factores más importantes para la continuidad de la empresa familiar según (Casillas, 2015) :

> "La planificación de la sucesión contiene la legalización de documentos que organicen la transferencia de la propiedad desde el dueño˜ hacia otros (familiares, directivos ajenos a la familia, asociaciones de caridad, etc.), de la manera más eficiente con la finalidad de que la empresa pueda trascender" (p 233)

En un sentido más amplio, (Llaurao, 2010) define el proceso de sucesión como:

> "Aquel conjunto de acciones que tienen lugar en el marco de la empresa familiar durante varios años, realizadas bajo el control del futuro sucedido, que de forma programada y con las correcciones necesarias en la sustitución del empresario al frente de la empresa por sucesor de la misma familia" (p. 5).

La elaboración de un plan de sucesión no es sencillo ya que requiere tiempo, dedicación de los miembros de la familia, acuerdos y respeto en opiniones de todo el grupo familiar el plan de sucesión deberá ajustarse a los objetivos que apunta la empresa entre los puntos que podemos tomar en cuenta para establecer un plan de sucesión son:

- Los miembros de la familia que participen en la empresa deben dejar a un lado las actitudes competitivas o de prepotencia ya que todos deberán trabajar bajo la misma dirección.
- Elaborar estructuras adecuadas de comunicación y toma de decisiones entre los ejecutivos y directivos de la empresa.

- Crear planes de desarrollo profesional para los familiares y los que participen en la empresa con la finalidad que estos conocimientos sean puestos en marcha en la empresa ya que estamos en un mundo de cambios y estos conocimientos aportarán en el crecimiento de la empresa.
- Establecer misión, visión, objetivos, estructuras organizacionales claras y proyecciones a futuro de la empresa con la finalidad que los miembros de la familia avancen con la misma visión y lineamientos de la empresa.
- Lograr que los familiares se unan para armar el plan de sucesión.

Según (Gallo, 2015) indica que el sucesor debe tener varias virtudes las cuales ayudaran a la empresa a seguir creciendo y alcanzar los objetivos planteados, el escritor deberá tener la habilidad de dirigir y tomar decisiones acertadas, aplicar de forma rápida y analítica el cambio si algo no está evolucionando de la manera correcta, entre las virtudes e pueden destacar:

- Perseverancia
- Liderazgo
- Firmeza
- Confianza
- Lealtad e integridad
- Preparación profesional
- Pensamiento innovador.

1.7 El modelo de los tres círculos

Para (Cardona, H. A., & Balvin, 2015) indican el modelo de los tres círculos, creado por John Davis y Renate Tagiur, permite explicar de forma gráfica la interrelación afectiva y material de los tres grupos de personas que se involucran la empresa familiar: empresa, propiedad y familia, se convierte en una herramienta para entender los conflictos interpersonales, prioridades y roles de la empresa familiar.

Según (Horsten, J. L., 2006) define que este modelo es una herramienta para entender los conflictos interpersonales y priorizar los roles de la empresa.

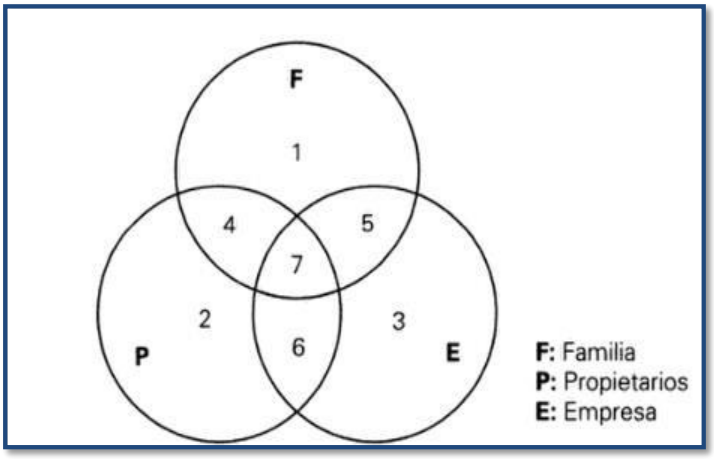


Figura 6 Modelo de gestión de los tres círculos
Fuente: Horsten (2006)

1.7.1 Familia (F1). - en este grupo se encuentran hijos, cónyuges y familiares de la empresa. Los participantes no mantienen acciones.

1.7.2 Propiedad (P2). – en esta etapa se incluye a personas que participan en la distribución de acciones de la empresa, estas personas no necesariamente trabajan en el nivel directivo y tampoco es requisito ser parte de la familia.

1.7.3 Empresa o gestión (E3). - se encuentra personal directivo externo a la familia los participantes de esta etapa no cuentan con participación de acciones, se podría mencionar que los colaboradores de este círculo son la ventaja competitiva y forman parte del valor agregado de las empresas.

1.7.4 Familia y propiedad (FP4). - en este grupo participan la familia y la propiedad, la familia no participa con acciones, dividendos, tampoco se encuentra con trabajo a nivel profesional o directivo en la empresa.

1.7.5 Familia y gestión (5). – participan las personas que cuentan con acciones en la empresa familiar y trabajan en el nivel directivo las mismas no pertenecen a grupo sanguíneo de la familia.

1.7.6 Propiedad y empresa. (6). – se encuentran las personas que son parte de la familia propietaria de la empresa familiar las mismas tienen participación accionaria y de dividendos en la empresa.

1.7.7 Familia, propiedad y gestión. - está conformado por las tres partes fundamentales, familia, propiedad y gestión en donde se encuentran los miembros de la familia que tienen o no acciones y además trabajan en la dirección administrativo.

1.8 Protocolo Familiar

Según (Diaz, 2015) define al protocolo familiar como:

> "Un protocolo familiar es un conjunto de principios y reglas establecidas, derivadas del diálogo y consenso, que regulan la relación entre la familia y el negocio, y que son vividas por una familia empresaria".(p15)

Es importante el apoyo de la familia involucrada en la empresa fundador, herederos y familiares que participaran en la empresa para elaborar, según (Cardona, H. A., & Balvin, 2015) es necesario elaborarlo para evitar problemas a mediano y largo plazo además con el protocolo familiar se desea alcanzar los siguientes objetivos:

- ✓ La armonía familiar: es parte fundamental de la empresa ya que una relación armoniosa entre los miembros de trabajo generará un ambiente laboral adecuado, esto no significa que siempre estarán de acuerdo en las decisiones pero sabrán entablar los diálogos adecuados con la finalidad de que la empresa crezca y no se afecte la relación familiar.
- ✓ Determinar los objetivo a alcanzar: establecer metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo es importante ya que esto permite trabajar de forma enfocada en las metas y objetivos claros, es importante escuchar los objetivos que cada uno de los miembros de la familia con la finalidad analizar sus objetivos propuestos.
- ✓ Planes de sucesión: corresponde a uno de los puntos más complejos en las empresas familiares es importante que la empresa prepare al sucesor para que no exista desconocimiento en el movimiento de la empresa, ya que si el sucesor no conoce la empresa es muy probable que cometa errores que pueden llegar al cierre de la misma, establecer un plan de sucesión adecuado evitara

problemas a futuro.

- ✓ Regular el patrimonio: si no se establece los parámetros claro del patrimonio familiar y el empresarial las futuras generaciones pueden confundir estos patrimonios y traer problema entre los herederos, es importante establecer los parámetros de división del patrimonio familiar y empresarial en el protocolo familiar.
- ✓ Compatibilidad de intereses familiares y empresariales: los participantes deberán trabajar con una misma misión, esto no significa que todos pensaran igual, se deberá establecer la cultura familiar empresarial, filosofía familiar, autonomía familiar para los actuales y futuros miembros de la familia que conformaran la empresa con la finalidad de que todos trabajen bajo un mismo lineamiento que ayudará a lograr los objetivos establecidos.

1.9 Beneficios del protocolo

Según (Ana Membrilla, 2019) indica que cuando establecemos un protocolo familiar se pueden obtener crecimientos importantes en las empresas entre los cuales destaca:

- Establece un mejor clima laboral entre los miembros de familia, promoviendo lazos de confianza y compromiso entre la empresa y familia.
- Continuidad del patrimonio familiar: se establece sistemas de transición de las acciones de la empresa
- Mantener la empresa con un nivel competitivo en el mercado.
- Previsión de los potenciales conflictos familiares

- Establecer mecanismos de solución de problemas
- Compatibilidad entres familia y empresa
- Promover conservar la empresa en manos de los parientes fundadores con herramientas de aspecto legal como: testamentos o capitulaciones.
- Mayor seguridad financiera

1.10 Contenido del protocolo familiar

El protocolo familiar es un contrato que le permite a la empresa familiar administrar las futuras posibles problemáticas que la empresa presentará tales como, sucesión y gobierno de la empresa, preservar la continuidad de la empresa, según (Deloitte, 2010), el protocolo familiar dependerá de los valores de la familia, su cultura, religión, creencias, entre los principales temas que contiene el protocolo familiar son:

- ✓ Política de decisión y gobierno
- ✓ Política de rentas
- ✓ Política de empresas
- ✓ Políticas sociales y familiares
- ✓ Política de endeudamiento
- ✓ Políticas administrativas

1.11 Ámbito del contenido del protocolo familiar

Según (Poblet, 2014) **,** detalla varios puntos importantes que deben ser considerados al momento de establecer un protocolo familiar.

1.-Objeto del protocolo familiar: se determina el pacto de la continuidad de la empresa familiar comprometiendo a los miembros que participan en la empresa.

2.- Definir quienes forman parte de la familia, a quienes se elegirá como los miembros firmantes, que ramas familiares existen, establecemos las generaciones para las posibles sucesiones.

3.- Establecer los valores de la empresa familiar: sus objetivos, su cultura empresarial y familiar, fijamos aspectos importantes de la historia de la empresa, se debe incluir misión, visión, objetivos claros y metas hacia donde se desea que la empresa llegue.

4.- Patrimonio familiar: se especifica cómo debe ser la repartición de las acciones que porcentaje le corresponderá a cada miembro de la familia.

5.- Firmas: cada miembro de la familia que participe en la empresa se compromete al cumplimiento de lo estipulado en el protocolo familiar y cada uno de los acuerdos como empresa familiar.

El protocolo familiar tiene como finalidad mantener una buena relación entre la familia y empresa, para así poder lograr la sucesión y lograr el desarrollo económico, se detalla varias cláusulas que se deben determinar para alcanzar el objetivo de empresa familiar las cuales están divididos en varios ámbitos.

I. Ámbito personal, se establece las personas que van a participar y firmar el protocolo familiar, a medida que pase el tiempo se irán sumando miembros de la

familia que conformaran la empresa.

II. Ámbito Objetivo: se constituye legalmente la empresa o el grupo de empresas que son propiedad de la familia, se incluye aquellas relaciones jurídicas establecidas entre los miembros de la familia empresaria.

III. Prohibición de disolución de la sociedad, se estipula esta cláusula la cual impide que exista pérdida de los bienes que posee la empresa al momento de repartición de herencias.

IV. Diseño corporativo de la empresa: se establece la estructura jurídica de la empresa en base al tamaño y a sus ventas.

V. Políticas de endeudamiento: lo recomendable es que el financiamiento de la empresa familiar sea cubierta por cada uno de los participantes de la familia, con la finalidad de evitar pagar altas tasas de interés y de esta forma fomentar a que se invierta en la empresa familiar.

VI. Política de personal y formación: establecer las condiciones para incorporar a los miembros de la familia a la empresa. Es importante en este punto se deje claro la política de formación ya que a futuro podría traer muchos problemas por los desacuerdos al momento de incorporar a los miembros de la familia a la empresa

VII. Derechos económicos y de la propiedad: establecer las políticas de remuneración de los familiares que laboren en la empresa y la política de la participación de dividendos y acciones en la empresa.

VIII. Sucesión del fundador, uno de los puntos más importantes es establecer una cláusula en donde se estipule el procedimiento que se llevará a cabo para la sucesión y la toma de decisiones de la empresa.

1.12 Toma de decisiones

Según (Riquelme, 2019) define la toma de decisiones como “uno de los actos de mayor trascendencia del administrador, al realizarlo de forma asertiva nos acerca a los objetivos establecidos pero si no se la realiza con la mayor responsabilidad puede traer consecuencias desfavorables generar conflicto y división entre los miembros de la empresa”.

El proceso de toma de decisiones es uno de los recursos más importantes que tienen las empresas las mismas se deben analizar, organizar, planificar y controlar cada decisión ya que es una de las mayores responsabilidades del administrador, al tomar una decisión correcta nos acerca a los objetivos de la empresa pero al ser errada nos alejará de los objetivos y puede causar pérdidas del patrimonio familiar.

Al momento de tomar decisiones en las empresas (Santana, 2015) establece varios puntos que debemos considerar:

- Analizar el impacto económico de la decisión
- Establecer la diferencia entre costo e inversión
- Adaptarse a los tiempos
- Delegar funciones
- Agregar valor a cada uno de tus productos
- Estudiar el mercado
- Analizar a tus competidores.

1.12.1. Modelos de toma de decisiones

Según (Teruel, 2019) define que existen varios modelos de toma de decisiones loa cuales se define de la siguiente manera:

- Analíticos y de simulación: los analíticos se mide por los resultados; los de simulación son representaciones para obtener alternativas frente a una circunstancia que pueda presentarse en la empresa
- Estáticos y dinámicos: los estáticos son aquellos que no se miden por tiempo mientras que en las decisiones dinámicas el tiempo se convierte en un parámetro fundamental.
- Objetivos y subjetivos: los sucesos no pueden expresarse objetivamente y no existe modelos estos se basan en la intuición y subjetividad.
- Deterministas y probabilísticos: en las decisiones deterministas se conocen con certeza todos los datos, el probabilístico corresponde modelo aleatorio.

1.12.2. Proceso para la toma de decisiones

Para la correcta toma de decisiones es importante planificar, organizar y controlar cada decisión con la finalidad de evaluarlas a tiempo y realizar cambios a tiempo, según varios autores han establecido etapas para tomar decisiones de forma correcta se los detalla a continuación:

- Identificación del problema
- Planificación
- Definición
- Evaluación
- Clasificación

2 Metodología de la Investigación

2.1 Tipo de Investigación

El tipo de investigación que se utilizó para este caso de estudio es el descriptiva y explicativa, ya que obtuvimos información interna de la situación de la empresa de los factores que están influyendo en el proceso administrativo, se pudo observar el manejo interno de la empresa y así analizar las causas del resultado que tiene actualmente la Ferretería XYZ

2.2 Enfoque de Investigación

EI enfoque de la investigación del caso de estudio es cualitativo y cuantitativo, ya que se interpretará el análisis del problema detectado en la empresa" Sucesión y toma de decisiones en las empresa familiares Sector Ferretero de Guayaquil año 2018-2019'', y se analizará los datos obtenidos en forma numérica de las encuestas que se realizaron.

2.3 Método de Investigación

Las metodologías que se aplicaron en la investigación fueron las siguientes:

Nivel teórico se empleó el analítico- sintético, asimismo como, el inductivo-deductivo, que ayudo a la interpretación de conceptos que están relacionados con la empresa familiar, la sucesión, el protocolo familiar y la toma de decisiones

La información histórica de la Ferretería XYZ ayudará a analizar la estructura que la empresa maneja en la actualidad. Los conceptos y los análisis realizados fueron enmarcados en el caso de la Ferretería XYZ.

2.4 Recolección de Datos

Se utilizó la técnica de encuestas y entrevistas con jefes y colaboradores del local para obtener información de la empresa sobre protocolo familiar, toma de decisiones, el proceso de sucesión, los horarios de trabajo, las organizaciones dentro de la empresa.

Se entrevistó a los colaboradores de la compañía que son los que conforman los clientes internos de la empresa, con la finalidad de obtener información de procesos administrativos, toma de decisiones, percepción del proceso generacional, rotación de empleados y así lograr recolectar la mayor información posible sobre el manejo de la dirección empresarial de la Ferretería XYZ .

2.5 Población y Muestra

La población del estudio de caso es el total de empleados que tiene la empresa, en virtud que la población es pequeña se consideró tomar la misma como muestra para el análisis, por esto se va a encuestar a los 10 empleados.

Con la finalidad de analizar y comprender la situación de la empresa se realizará la entrevista al hijo del fundador de la Ferretería XYZ.

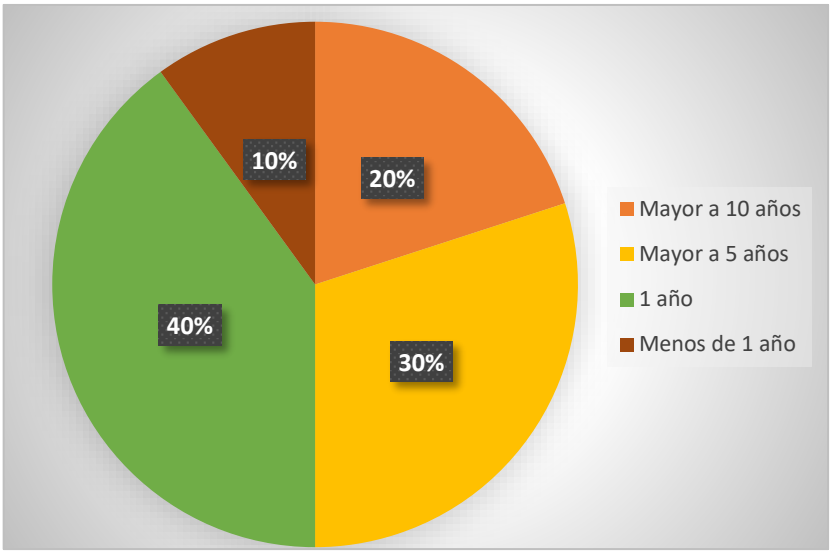
3 Análisis de Resultados

3.1 Primera fase: presentación de los resultados de la investigación

3.1.1 Resultados de la Encuesta

Pregunta 1:

Figura 7 ¿Cuánto tiempo tienen trabajando en la Ferretería?

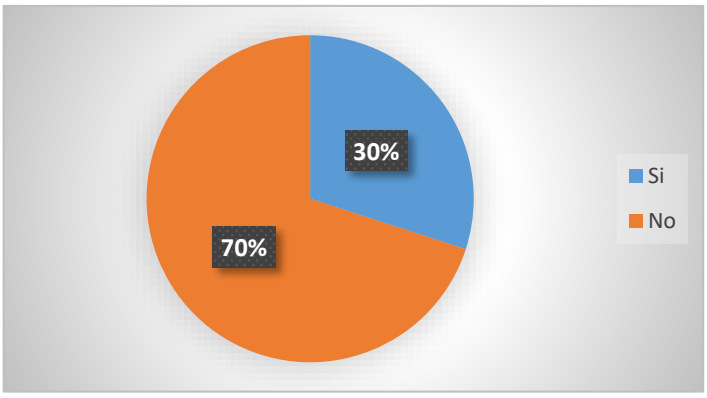


Fuente Elaborado por el autora

Análisis.- Según los resultados en la encuesta el 70% del personal es nuevo, el 30% es personal antiguo, el 20% del personal corresponde a un año y el 10% menos de un año, los resultados muestran que la rotación del personal es alta, a su vez esto puede ser perjudicial ya que cada persona que ingresa a la empresa se la debe capacitar y podría retrasar procesos en todas las áreas de la empresa.

Pregunta 2:

Figura 8 ¿Conoce la misión de la empresa?

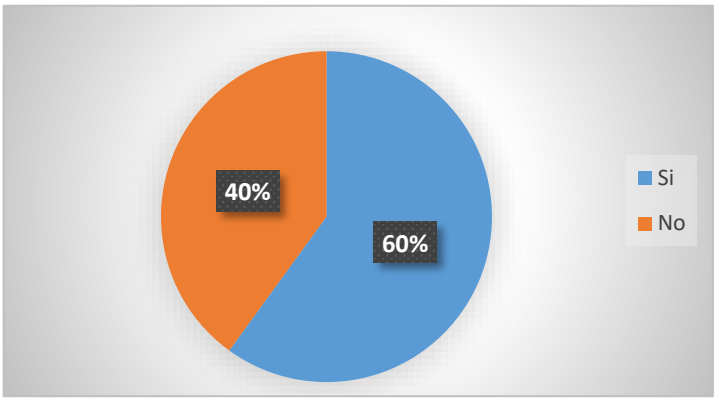


Fuente Elaborado por la autora

Análisis.- Según los resultados obtenidos en la encuesta el 70% de los trabajadores no tienen clara la misión y visión de la empresa, es muy probable que no realicen reuniones con la finalidad de recordarles los objetivos, la misión y la visión periódicamente y el 30% indico que si lo sabían.

Pregunta 3:

Figura 9 El ambiente laboral en el trabajo es satisfactorio

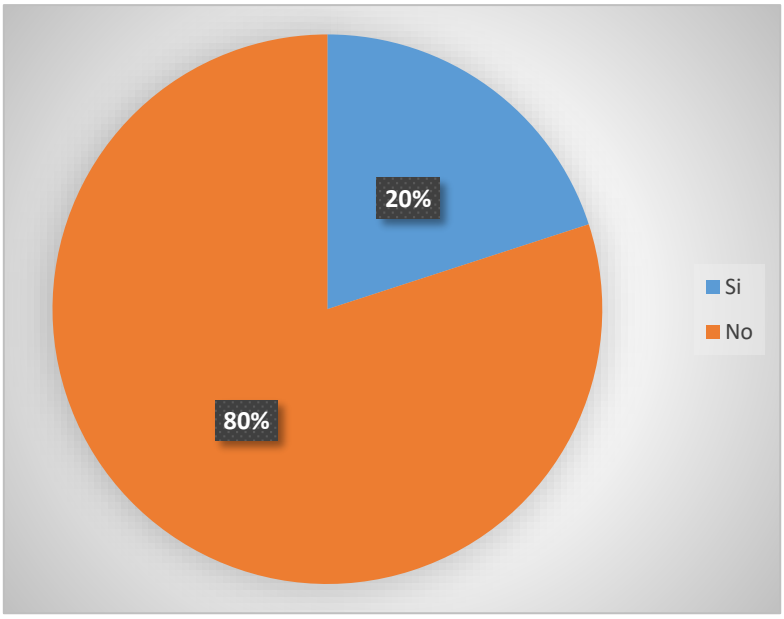


Fuente Elaborado por la autora

Análisis.- Según los resultados obtenidos en la encuesta el 60% de los trabajadores manifestó que el ambiente laboral no es satisfactorio y un 40% indica que consideran un ambiente laboral satisfactorio.

Pregunta 4:

Figura 10 Recibe buen trato y remuneración justa en su trabajo

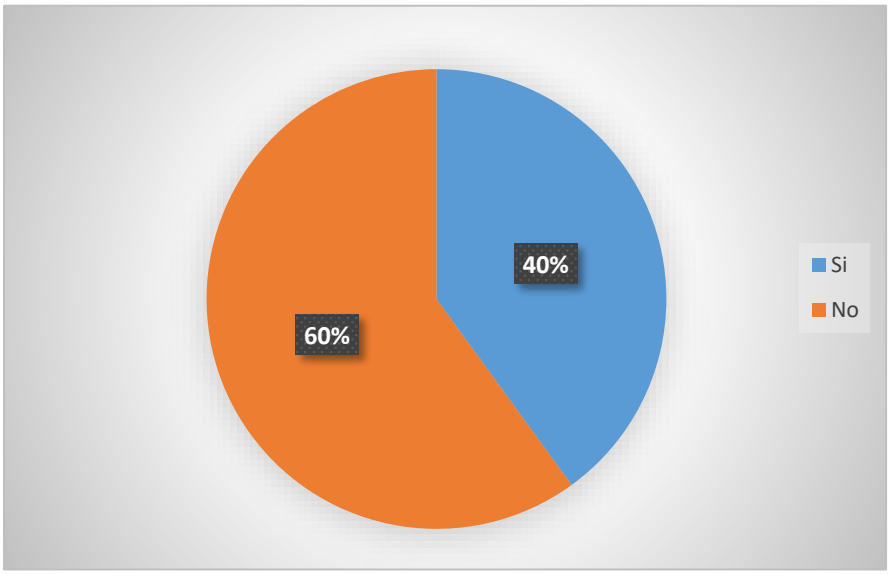


Fuente Elaborado por la autora

Análisis.- Según los resultados de la encuesta el 80% de los trabajadores de la empresa indican que no recibe una remuneración justa, mientras el 20% indicó que si recibe remuneración justa.

Pregunta 5:

Figura 11 Considera que el personal con el que cuenta la empresa es suficiente para llevar a cabo todas sus operaciones.

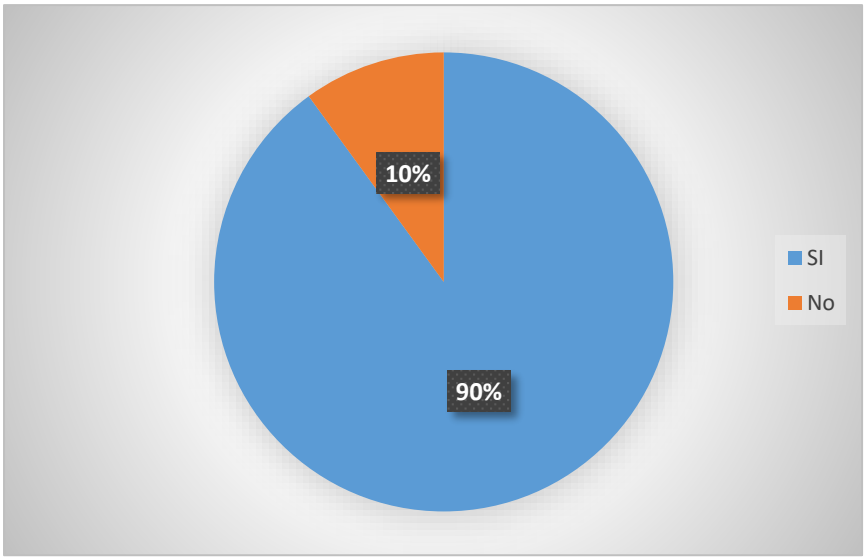


Fuente Elaborado por el autor

Análisis.- Según las encuestas realizadas el 60% de los encuestados indicaron que la empresa necesita personal ya que son sobrecargados con funciones y el 40% de los encuestados considero que no necesita personal la empresa.

Pregunta 6

Figura 12 Los directivos supervisan las actividades que realizan los empleados.

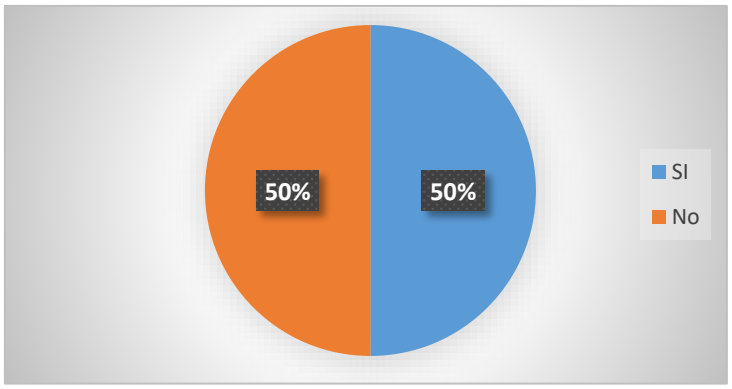


Fuente: Elaborado por la autora

Análisis: Según la encuesta realizada el 90% indica que las actividades son supervisadas por los jefes y un 10% indica que no siente que son controladas.

Pregunta 7:

Figura 13 La organización solicita sus ideas para mejorar el trabajo

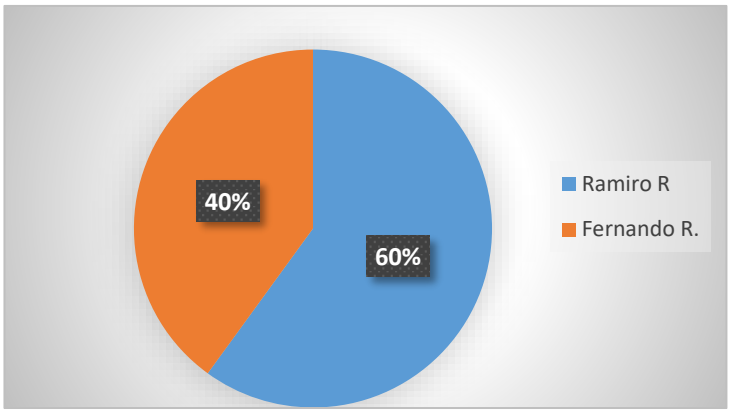


Fuente: Elaborado por la autora

Análisis: En esta pregunta la opinión está dividida un 50% indica que si solicitan sus ideas para mejorar el trabajo otras indican que no les piden opinión para realizar el trabajo.

Pregunta 8:

Figura 14 Al momento de requerir permisos, incremento de sueldo nos puede indicar a quien acude:

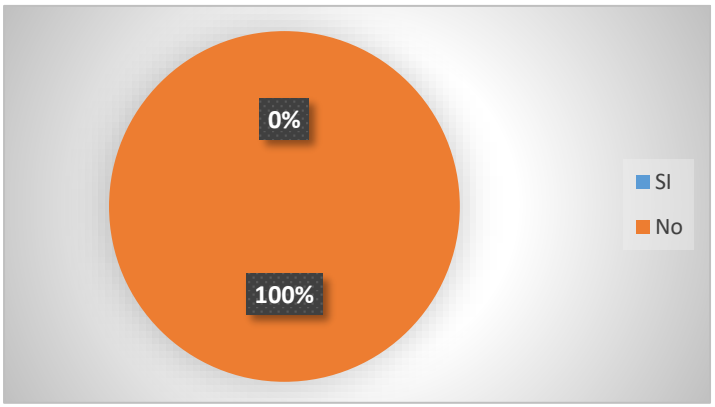


Fuente: Elaborada por la autora

Análisis: En esta pregunta existe 60% que indica que conversa con Ramiro R. (fundador) y un 40% con Fernando R (Hijo).

Pregunta 9

Figura 15 La empresa los capacita periódicamente para realizar sus funciones

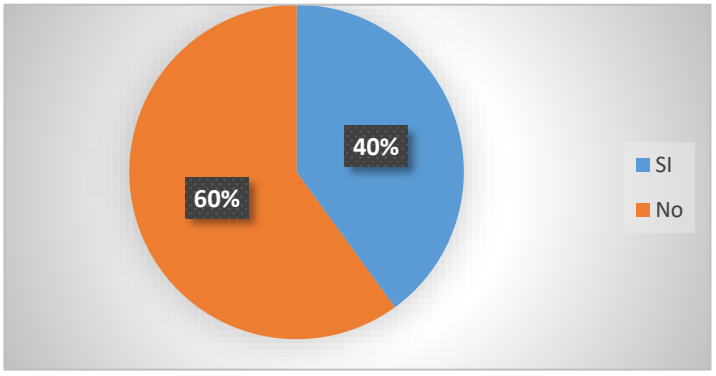


Fuente: Elaborado por la autora

Análisis: Según la encuesta realizadas el 100% de los trabajadores indico que no los están capacitando para sus funciones.

Pregunta 10:

Figura 16 Desde su perspectiva considera que la Ferretería XYZ está bien organizada cada área.



Fuente: Elaborada por la autora

Análisis: Según la encuesta un 60% de los trabajadores consideran que la empresa no está bien organizada un 40% índico que si estaba bien organizada que desde su perspectiva se encuentra organizada.

3.1.2 Resultados de la Entrevista

Se realizó la entrevista al Sr Fernando R. hijo del propietario (fundador).

Tabla 1 Entrevista Ferretería XYZ

#	Preguntas	Respuesta
1	¿**Cuál es la misión, visión de la Ferretería XYZ?**	Según Fernando R. indicó que la misión de la empresa es "Proveer soluciones con herramientas de ferretería para su clientela, manejando un surtido completo y permanente que permita llegar a los clientes con un servicio oportuno de alta calidad a un precio competitivo" la misma fue establecida hace muchos años.
2	**Según su perspectiva ¿Cómo se proyectan a corto (1 año), mediano (5 años) y largo plazo (10 años)?**	La empresa tiene varios proyectos, como administrador tengo varios proyectos pero deben pasar por la aprobación de mi padre y es ahí donde cambia toda la situación ya que él aplica muchos conocimientos del pasado lo cual en varias situaciones complican a la empresa, quisiera acaparar mercado, lograr expandirnos con diferentes sucursales, realizar publicidades en diferentes lugares para que nuestra marca como empresa crezca.

3	**Existe algún orden jerárquico establecido dentro de la empresa.**	Lastimosamente no, legalmente la empresa está a nombre del padre y no han establecido algún orden jerárquico, todas las decisiones son aprobadas por el fundador, los trabajadores entienden que los 2 son jefes de la empresa.
4	**¿En decisiones del ámbito financiero y/o administrativo quien toma las decisiones?**	Todas las decisiones deben ser aprobadas por el Sr Ramiro R. si él no aprueba no existe ningún cambio. Indica que el Sr Ramiro R. (fundador) de carácter fuerte y al tomar decisiones de forma arbitraria se arma el problema.
5	**Realizan reuniones para revisión de resultados**	Sí, todos los lunes revisamos cifras, le reviso el mercado, revisamos bodegas. Yo me reúno con el personal una vez al mes para escuchar cómo vamos y analizar resultados especialmente con el personal de venta.
6	**¿Dentro de las políticas de empresa se encuentra establecido algún plan de sucesión, el mismo se encuentra legalizado?**	No, legalmente no tenemos establecido plan de sucesión, división de herencia nada por el estilo.
7	**La empresa posee algún protocolo familiar legalizado.**	No.

8	**¿Dentro de las políticas de la empresa existe algún proceso incorporación de un familiar de la empresa?**	La incorporación de algún familiar la realiza el fundador, el Sr Fernando R. indica no estar de acuerdo con el proceso ya que no escoge a personas correctas y con el tiempo es un gasto que luego me deja el problema para él.
9	**¿Qué factores Ud. considera que han influido para que la empresa no tenga sucursales en diferentes partes del País?**	El entrevistado nos indicó que el padre aún vive en las decisiones del pasado, somos una empresa grande que podemos expandirnos pero al no tener divisiones en toma de decisiones, arriesgarnos un poco más en el mercado nos está afectando y con el pasar del tiempo si no estipulamos cambios rápidos puede ser que desaparezca, ya que los otros miembros de la familia no están interesados en continuar con la empresa.

Elaborado por la autora (2020)

3.2 Fase 2: Interpretación y análisis de los resultados

Los datos de la entrevista y encuesta realizada permitieron obtener la siguiente información:

Para los trabajadores no está clara la misión, visión de la empresa lo cual es importante que el colaborador sienta que su lugar de trabajo tiene elaborado su misión, visión y sus directrices están claras.

La Ferretería XYZ según las encuestas realizadas se evidencia que los trabajadores no mantienen remuneración justa, también la empresa debe contratar más trabajadores ya que no se abastecen con las funciones, y eso hace que el ambiente laboral no sea satisfactorio ya que existe sobrecarga laboral y con el transcurso del tiempo puede generar molestias a los clientes externos ya que existe atrasos en los tiempos de respuesta.

En relación con la pregunta de la jefatura existe un porcentaje que mantiene relación con el fundador otros con Fernando R. hijo del fundador. Es importante mejorar esta relación ya que la comunicación con los trabajadores se está afectando por las contradicciones en las órdenes para ejecutar ya que al existir 2 jefaturas existen conflictos al momento de asignar tareas a sus trabajadores si no existe comunicación entre las jefaturas.

Los resultados de la encuesta indicaron que la rotación del personal es alta y que son poco los que permanecen, este índice está relacionado con el ambiente laboral por lo cual los trabajadores renuncian y factores que influyen en el entorno, pero con un protocolo se pueden establecer políticas laborales que puedan crear un ambiente

laboral satisfactorio. Así como se determina que la Ferretería XYZ no está bien organizada administrativa y eso complica el crecimiento.

Se consideró que es importante estructurar políticas que mejoren la relación con los trabajadores, que puedan crear un ambiente laboral satisfactorio, que tengan capacitaciones y que puedan recibir una remuneración justa, que exista una mejor relación con el jefe directo y que se reorganice los temas administrativos.

La Ferretería XYZ está creciendo económicamente pero el desarrollo lineal de expandirse dentro y fuera de la ciudad aun no lo han logrado. Entre los factores que influyen en esta decisión es la administración del fundador ya que él puede argumentar una decisión pero si su padre da un "no" como respuesta pues todos los análisis no tienen validez, no han dividido el patrimonio familiar, no se está preparando al sucesor, esto preocupa ya que al no dejar establecido legalmente algún documentos sus hermanos pueden vender el negocio para repartirse entre ellos el dinero y la empresa desaparecería.

Las contrataciones de personal de la empresa no son realizadas bajo un proceso son decisiones que por ocasiona el Sr Ramiro R. indica que ha contratado personas que con el pasar del tiempo se han convertido en problema para la empresa.

Con respecto a los datos financieros se conversó con el Sr Ramiro R y nos indicó que las ventas de la empresa se mantienen con un porcentaje de crecimiento del 3% al 5% por cada año, según IR del 2018 reporto ventas de $180.000.00 y del 2019 $200.000.00 aumentando $20.000.00, la Ferretería posee local propio lo que evita costos de alquiler, en la rotación de inventario la empresa es de 60 a 90 días.

Según el respectivo diagnóstico realizado en la Ferretería XYZ se evidenció que no se cumple con el protocolo de sucesión y toma de decisiones, por las siguientes razones:

a) No poseen políticas internas del manejos administrativo y financiero de la empresa los cuales ayuden al momento tomar decisiones
b) No se han establecido políticas de contratación de un familiar, en la actualidad solo el fundador aprueba la contratación de un familiar en su Ferretería, esta decisión no es comunicada con el hijo que actualmente labora con él.
c) La Ferretería actualmente no tiene políticas de endeudamiento, en la actualidad la empresa solo tiene crédito con los proveedores a 30 o 60 días, es importante establecer una política de endeudamiento para el crecimiento a futuro de la empresa.
d) Se evidencio que no se está preparando correctamente a él o los sucesores de la empresa, la mayoría de ellos no participa en la administración del negocio y no conoce el giro del negocio.
e) No poseen organigrama para establecer funciones de forma jerárquica y límites para la toma de decisiones proyectara orden en la empresa, ayudará para que cada una de las personas encargadas de cada área logren mejorar su área encargada con la finalidad de que se establezcan estrategia de trabajo.
f) En la actualidad no poseen políticas para el proceso de toma de decisiones las mismas son tomadas por el fundador, pero se considera que existiendo orden jerárquico se podrá delegar funciones y decisiones para el beneficio de la empresa.

g) La empresa no ha dividido el patrimonio familiar y empresarial es importante que la empresa establezca divisiones del patrimonio familiar y empresarial con la finalidad de evitar conflictos al momento que el fundador ya no se encuentre en la empresa.
h) Establecer planificación administrativa, financiera y de marketing ayudara a la empresa a seguir creciendo y salir de la zona de confort que se ha mantenido por varios años.

Incorporar un protocolo familiar ayudará a la empresa a evitar conflictos en el futuro ya que se establecen políticas en varias áreas, es importante que se realice este contrato con el fundador y con cada uno de los participantes de la empresa y de la familia con la finalidad de seguir creciendo económicamente y llegar a un acuerdo de cómo se establecerá la participación de las acciones de la empresa, cuáles serán las políticas para contratar a los trabajadores, es importante que cada uno de los participantes lleguen a un acuerdo de quien será el sucesor de la empresa, plantear objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo ayudara a tener directrices tanto en el presente como en el futuro.

Conclusiones

Según la revisión literaria efectuada sobre proceso de sucesión, toma de decisiones y protocolo familiar se considera que la empresa debe establecer un protocolo familiar en el cual participen todos los herederos o miembros de la familia que conformen la empresa y así poder establecer objetivos en común para el crecimiento de la empresa. El protocolo engloba varios puntos como son: políticas internas del manejo administrativo y financiero de la empresa, políticas de contratación de un familiar, endeudamiento, la repartición de las acciones y participación de cada uno de los miembros de la familia y la toma de decisiones. Cada uno de estos puntos son importantes para que la empresa pueda seguir creciendo económicamente, es importante ir preparando al sucesor estableciendo objetivos claros en beneficio del patrimonio familiar y empresarial.

El levantamiento de información sobre la situación actual de la empresa, permitió diagnosticar varios puntos que se pueden mejorar para lograr el crecimiento de empresa estos son: En la Ferretería XYZ no existe un protocolo familiar, no está establecido el proceso de sucesión que será aplicado cuando el fundador ya no sea parte de la empresa, no hay delegación de firmas o algún orden jerárquico que permita tomar decisiones en procesos internos de la empresa, la visión y misión debe ser establecida de forma clara y compartida con los miembros de la empresa, el personal no está siendo capacitado se debe implementar capacitaciones periódicas para ellos que son parte fundamental del equipo.

Se considera que en el caso de la Ferretería XYZ se deberá establecer políticas y estrategias de mejoras en el proceso administrativo de la empresa por medio de un protocolo familiar el cual ayudará al crecimiento económico, administrativo y generacional. Es importante que se estipulen estas estrategias con los participantes de la empresa para que por medio de diálogos sean establecidas, ya que cada una de estas decisiones tendrá impacto en el presente y futuro de la empresa.

Entre los factores que se puede destacar para que las empresas familiares alcancen la perdurabilidad en el mercado, es que deben tener orden en sus procesos administrativos y tener un protocolo familiar establecido, la innovación e implementación de tecnología en los procesos con lleva al valor agregado de la empresa con relación a sus clientes para así diferenciarse de la competencia.

Las empresas familiares deben establecer protocolos los cuales permitan preparar y establecer a los sucesor (es), muchas de las empresas escogen al sucesor pero no existe el proceso de preparación del mismo lo que complica los procesos ya que no conoce el manejo de las operaciones y esto hace que se tome decisiones sin previo análisis de los impactos tanto con sus clientes internos y externos, al establecer protocolos familiares se establece procesos de sucesión el cual estipula que el sucesor vaya participando en las operaciones y pueda contribuir con sus aportes de conocimiento en la empresa.

Recomendaciones

Según las bases teóricas y la recolección de información se establece las siguientes recomendaciones para lograr el crecimiento de la empresa:

Realizar reuniones con todos los herederos y miembros de la familia que participarán en la herencia empresarial familiar con la finalidad de establecer el protocolo familiar por lo cual deberán llegar a acuerdos entre los familiares, es importante que cada miembro de la familia aporte con ideas, objetivos, metas a corto, mediano y largo plazo para que las mismas sean analizadas.

En el protocolo familiar es importante que se decida quien o quienes estarán a cargo de la empresa con la finalidad de que se vayan preparando y conociendo del giro operacional del negocio.

Establecer políticas de contratación de personal, analizar mejor los perfiles para cada cargo, con la finalidad que aporte a la empresa y no sea generado solo como gasto.

Incorporar políticas de la división del patrimonio familiar y el empresarial.

Establecer planificación estratégica administrativas, organigramas y delegar funciones; es importante que la empresa se empiece a mejorar los procesos administrativos, marketing y financieros con la finalidad de que la empresa crezca en mercado y rentabilidad; al momento de delegar funciones se mejorara los tiempos de respuestas tanto para los clientes internos como los externos.

Bibliografía

Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares. (2018). Definición y Características de las Empresas Familiares. 2018: Environmental, Social & Governance Department.

Ana Membrilla. (22 de Mayo de 2019). Finalidad del protocolo familiar en la empresa familiar. Obtenido de Finalidad del protocolo familiar en la empresa familiar: https://www.hispacolex.com/blog/finalidad-protocolo-familiar-en-la-empresa-familiar/

Antonio López & triviño junco. (2 de Octubre de 2015). Las características de las empresas familiares. Obtenido de Las características de las empresas familiares: http://empresasimparables.com/las-caracteristicas-de-las-empresas-familiares/

Ballesteros, F. D. (18 de Octubre de 2019). Emprendimientos Ecuador 2019. Obtenido de Emprendimientos Ecuador 2019: https://emprender.ec/emprendimientos-en-ecuador-2019/

Belausteguigoitia, I. (2017). Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidacion. Mexico: Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidacion.

Cardona, H. A., & Balvin. (2015). La empresa familiar, el protocolo y la sucesion familiar. En H. A. Cardona, Cardona, H. A., & Balvin (pág. 7).

Casillas. (2015). Sucesion Empresas Familiares.

Censos, I. E. (2016). Instituto Ecuatoriano de Estadisticas y Censos. Obtenido de Instituto Ecuatoriano de Estadisticas y Censos: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2016/Principales_Resultados_DIEE_2016.pdf

Deloitte. (2010). Sucesión de Empresa Familiar. Boletin de Gobierno Corporativo.

Diaz, R. R. (2015). El protocolo familiar. Si o No? En R. R. Diaz, El protocolo familiar ¿Sí o No? (pág. 15). España: Instituto Internacional Bravo Murillo. .

EL COMERCIO. (21 de Noviembre de 2017). 9 de cada 10 empresas en el Ecuador son familiares. 9 de cada 10 empresas en el Ecuador son familiares.

Gallo, M. A. (2015). La sucesión de la Empresa Familiar. Asuncion: CEGE.

Global Family Business . (2018). El efecto de los Valores. Guayaquil: PWC.

Gomez, J. &. (2011). Las mipymes familiares colombianas y sus desafios de. Colombia: U.Externdo de Colombia.

Horsten, J. L. (2006). Administracion Basica de la empresa familiar. Mexico: Panorama.

Jimenez, M. (05 de Junio de 2018). El telegrafo. Obtenido de El telegrafo: https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/empresas-familiares-plan-sucesion-ecuador

LA HORA. (11 de Agosto de 2019). Ecuador: 15% de micro y pequeñas empresas acceden a crédito. Ecuador: 15% de micro y pequeñas empresas acceden a crédito, págs. https://lahora.com.ec/noticia/1102264628/ecuador-15_-de-micro-y-pequenas-empresas-acceden-a-credito.

Llaurao, G. Y. (2010). Sucesion Familiar.

LLuch, P. F. (2015). Familias Empresarias y grandes Empresas Familiares en America Latina y España. España: Paloma Fernandez Perez y Andrea LLuch.

Lockward. (03 de 05 de 2015). https://aprendiendoadministracion.com/empresas-familiares-definicion-caracteristicas/. Obtenido de https://aprendiendoadministracion.com/empresas-familiares-definicion-caracteristicas/.

Poblet, T. C. (2014). UIC Barcelona. Obtenido de UIC Barcelona: https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/386452/Tesi_Tatiana_Cucurull_Poblet.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Riquelme, M. (14 de 07 de 2019). Toma De Decisiones: Concepto De Vital Importancia En La Empresa. Obtenido de Web y Empresas: https://www.webyempresas.com/toma-de-decisiones/

Rondon, J. (18 de Octubre de 2019). Emprender. Obtenido de Emprender: https://emprender.ec/emprendimientos-en-ecuador-2019/

Santana, F. (2015). LA TOMA DE DECISIONES EN LAS EMPRESAS FAMILIARES. Argentina.

TELEGRAFO, E. (28 de Noviembre de 2017). En el país, el 90,5% de empresas son familiares. EL TELEGRAFO, págs. https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/1/en-el-pais-el-90-5-de-empresas-son-familiares.

Teruel, S. (16 de 05 de 2019). Captio by emburse. Obtenido de Captio by emburse: https://www.captio.net/blog/las-ocho-etapas-en-el-proceso-de-toma-de-decisiones-de-la-empresa

UEES. (21 de 11 de 2017). EL COMERCIO. Obtenido de EL COMERCIO: https://www.elcomercio.com/actualidad/empresas-ecuador-familia-manufactura-agricultura.html

Zellweger, T. (13 de 04 de 2015). FORBES. Obtenido de FORBES: https://www.forbes.com.mx/las-25-empresas-familiares-mas-grandes-del-mundo/

ANEXOS

Modelo de la Entrevista

Entrevistado: Fernando R.

Entrevistador: Andrea Molina V.

Cargo: Gerente Comercial Ferretería XYZ

Año: 2020

- ✓ ¿Cuál es la misión, visión y objetivos de la Ferretería XYZ?
- ✓ ¿Cómo se proyectan a corto (1 año), mediano (5 años) y largo plazo (10 años)?
- ✓ Existe algún orden jerárquico establecido dentro de la empresa.
- ✓ ¿En decisiones del ámbito financiero y/o administrativo quien toma las decisiones?
- ✓ Realizan reuniones para revisión de resultados
- ✓ ¿Dentro de las políticas de empresa se encuentra establecido algún plan de sucesión, el mismo se encuentra legalizado?
- ✓ La Empresa posee algún protocolo familiar legalizado
- ✓ ¿Dentro de las políticas de la empresa existe algún proceso incorporación de un familiar de la empresa?
- ✓ ¿Qué factores Ud. considera que han influido para que la empresa no tenga sucursales en diferentes partes del País?

Modelo de Encuestas

1.- ¿Cuánto tiempo tienen trabajando en la Ferretería? Marcar con una x la correcta

Mayor a 10 años

Mayor a 5 años

1 año

Menos de 1 año

2.- ¿Conoce la misión de la empresa?

Sí_____ No_____

3 - El ambiente laboral en el trabajo es satisfactorio

Sí_____ No_____

4.- Recibe buen trato y remuneración justa en su trabajo

Sí_____ No_____

5.- Considera que el personal con el que cuenta la empresa es suficiente para llevar a cabo todas sus operaciones.

Sí_____ No_____

6.-Los directivos supervisan las actividades que realizan los empleados.

Sí_____ No_____

7.-La organización solicita sus ideas para mejorar el trabajo.

Sí_____ No_____

8.- Al momento de requerir permisos, incremento de sueldo nos puede indicar a quien acude:

Ramiro R.____ Fernando R.____

9.- La empresa los capacita periódicamente para realizar sus funciones

Sí_____ No_____

10.- La empresa es puntual en sus pagos.

Sí_____ No_____