



Título del trabajo:

La dirección general y su influencia en la sucesión del negocio ferretero “Sercomega” de la ciudad de Guayaquil.

Línea de Investigación:

Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

Modalidad de titulación:

Proyecto de Desarrollo

Programa de Maestría

Maestría en Administración de Empresas con mención en Sostenibilidad de Sectores

Título a obtener:

Magister en Administración de Empresas con mención en Sostenibilidad de Sectores

Autor (a):

Ing. Com. Carlos Enrique Vergara Franco

Tutor (a):

MSC. Fernando Chiriboga

Guayaquil – Ecuador
2020

Dedicatoria

El presente trabajo de titulación va dedicado a Dios todo poderoso y a la santa virgen María por brindarme salud, empeño y sabiduría para poder terminar este proceso profesional con éxito y a las personas que confiaron en mí a mis padres, tíos, hermano, primos, amigos y padrino que vieron todo el esfuerzo que di para esta etapa.

Agradecimientos

A Dios Todopoderoso

Que por su gran amor y su bondad me ha proveído de sabiduría, inteligencia, fe, paciencia y salud; por haberme guiado en esta etapa y por la oportunidad que me ha dado de honrar a mis padres y a mis tíos con esta meta cumplida.

A Mi Familia

A mis padres y a mis tíos y hermano que pusieron su confianza en mí, por los consejos y ejemplos de vida. Gracias a ellos comprendí que con Dios y perseverancia podemos lograr nuestros objetivos.

A la Ecotec y mis compañeros

Por permitirme ser parte de ella, así como a los docentes por compartirme sus conocimientos en el transcurso de cada módulo; También agradezco a mis amigos y compañeros de aula, por el buen compañerismo y apoyo motivacional que me dieron para seguir adelante en mi formación profesional; los llevo en mi corazón esperando que en el futuro podamos encontrarnos de nuevo. Y a mí tutor MSC. Fernando Chiriboga por su guía y sus buenos consejos para culminar este trabajo de titulación con éxito.

Certificado de revisión final



ANEXO N°16
DIVISIÓN DE POSGRADO

CERTIFICACION DE REVISION FINAL

QUE EL PRESENTE PROYECTO DE DESARROLLO TITULADO:

La dirección general y su influencia en la sucesión del negocio ferretero “Sercomega”
de la ciudad de Guayaquil.

**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: CARLOS ENRIQUE VERGARA FRANCO, QUE PROCEDA A SU
PRESENTACION.**

Samboorondón, 07 de Marzo del 2020.

MSC. Fernando Chiriboga

TUTOR

Certificado del porcentaje de coincidencias



ANEXO N°13

DIVISIÓN DE POSGRADO

PROCESO DE TITULACIÓN

CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS

Habiendo sido nombrado EDISON FERNANDO CHIRIBOGA CISNEROS, tutor del trabajo de titulación "LA DIRECCIÓN GENERAL Y SU INFLUENCIA EN LA SUCESIÓN DEL NEGOCIO FERRETERO "SERCOMEGA" DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL." elaborado por CARLOS ENRIQUE VERGARA FRANCO con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de: MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN SOSTENIBILIDAD DE SECTORES.

Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias 5% mismo que se puede verificar en el siguiente link:

<https://secure.orkund.com/old/view/61411871-127565-812568#DcQ7DoAgEAXAu2z9Ytgnn4WrGApD1FBIQ2m8u04xj9xTyuagOL8MKkhwbT0YwAgm0BAQK2T2a/Szt320Q4pbnDeqWkhgKWb19n4=>

Adicional se adjunta print de pantalla de dicho resultado.

Categoría	Enlace/nombre de archivo
✓	TESIS - MARIA ELENA VENTURA ASUNCION.docx
	MOLINA DORELEYN.docx
	LA SUCESION EN LA EMPRESA DE FAMILIA COLOMBIANA DE
	ALMONACIL_GUAITA_QJ18400_20180709_1313_c032.pdf
	Características de las Empresas Familiares Urk.docx
	https://revistaelectronica.ujcv.es/revista/index.php/revista
Fuentes alternativas	
Fuentes no usadas	

EDISON FERNANDO CHIRIBOGA CISNERO
PROFESOR TUTOR

Resumen

En la actualidad un gran porcentaje empresas familiares del Ecuador enfrentan una gran problemática a nivel organizacional. Por lo tanto el objeto de estudio de esta investigación será de analizar cómo influye la dirección general en la sucesión de una empresa familiar de la ciudad de Guayaquil, ya que a partir de ahí se podrán evidenciar las falencias que existen dentro de esta empresa para poder ejecutar un buen plan de sucesión que le permita trascender por varias generaciones. Este proyecto está dividido en tres capítulos, donde en el primero se analizara de manera teórica la situación general de las empresas familiares, las teorías de un plan de sucesión, cual ha sido el éxito o fracasos de algunos negocios que no lo tienen y las normativas legales, este capítulo se comprobó la falta de un plan de sucesión por parte de la Dirección General, el segundo capítulo se analiza la metodología donde mostraremos un enfoque mixto de carácter analítico-sintético, siendo el alcance de la investigación descriptivo, debido a que se analizaran varios planes o teorías de sucesión, donde surgirán bases principales que se adapten a la realidad del negocio, en el tercer capítulo se estructurara un diagrama de procesos partiendo de los resultados obtenidos en el capítulo anterior donde sirva de guía para la implementación de un plan de sucesión para esta u otra organización de igual tamaño que desee implementarlo. De este trabajo se podrá concluir sobre la situación general del negocio diagnosticado y se establecerán recomendaciones a seguir.

Palabras Claves:

Empresas familiares, Dirección General, Plan Sucesión, Diagrama de Procesos, Generación

Abstract

Currently, a large percentage of family businesses in Ecuador face a great problem at the organizational level. Therefore, the object of study of this research will be to analyze how the general direction influences the succession of a family business in the city of Guayaquil, since from there the flaws that exist within this company can be evidenced to be able to execute a good succession plan that allows you to transcend for several generations. This project is divided into three chapters, where the first one will analyze in a theoretical way the general situation of family businesses, the theories of a succession plan, which has been the success or failures of some businesses that do not have it and the regulations legal, this chapter verified the lack of a succession plan by the General Directorate, the second chapter analyzes the methodology where we will show a mixed approach of an analytical-synthetic nature, being the scope of the descriptive research, because it analyze several succession plans or theories, where main bases that adapt to the reality of the business will emerge, in the third chapter a process diagram will be structured based on the results obtained in the previous chapter where it serves as a guide for the implementation of a plan of succession for this or another organization of equal size that wishes to implement it. From this work, the general situation of the diagnosed business can be concluded and recommendations to be followed will be established.

Keywords:

Family businesses, General Management, Succession Plan, Process Diagram, Generation.

Índice de contenido

Resumen.....	vi
Abstract	vii
Índice de tablas	x
Índice de figuras.....	xi
INTRODUCCIÓN	1
Objetivo General	3
Objetivos Específicos.....	3
Justificación	4
Tipo de Investigación.....	4
Explicación de la estructura.	5
CAPÍTULO 1.....	6
MARCO TEÓRICO.....	6
1.1. Empresas Familiares.	7
1.1.1. Empresa familiar.....	7
1.1.2. La empresa como sistema.	12
1.1.2.1. Propiedades de los sistemas.....	¡Error! Marcador no definido.
1.1.3. Tipología	13
1.1.4. Ciclo de vida	14
1.1.5. Etapas y transiciones: Gestión en el cambio de empresas familiares	15
1.1.6. Gobierno de la empresa familiar.....	17
1.1.7. Protocolo familiar	20
1.2. Sucesión de Empresas.....	23
1.2.1. Introducción a la sucesión.....	23
1.2.2. Planificación de sucesión.....	24
1.2.3. Revisión literaria de Planes de sucesión.	26
1.2.4. Factores que impiden la planificación en la sucesión.....	29
1.2.5. Tipos de personalidades.....	30
1.3. Metodología del negocio.....	31
1.4. Normativas legales de Sucesión en Ecuador.	33
CAPÍTULO II.....	36
MARCO METODOLÓGICO.....	36
2. Marco metodológico.....	37
2.1. Investigación	37
2.1.1. Enfoque de la investigación.....	37
2.1.2. Alcance de la investigación.	37
2.1.3. Población y Muestra.	38
2.1.4. Instrumento y técnicas de recolección.	38
2.2. Variables de Operacionalización.	39
2.2.1. Tipo de variables.....	39
2.2.2. Operacionalización de las Variables.....	40
2.3. Análisis de Resultados	41

2.3.1.	Análisis de las Teorías vs la Empresa.....	41
2.3.2.	Análisis de las Entrevistas.	44
CAPITULO III.....		45
PROPUESTA PARA EL PLAN DE SUCESIÓN.....		45
3.	Propuesta para el plan de sucesión	46
3.1.	Importancia de tener un plan de sucesión.	46
3.2.	Análisis básico para elaborar un plan de Sucesión	46
3.3.	Diagrama de Flujo del proceso de sucesión para el negocio “Sercomega”	49
Conclusiones:.....		50
Recomendaciones:		51
Referencias bibliográficas.....		52
Anexos		54

Índice de tablas

Tabla 1 : Definiciones de Empresas familiares.....	7
Tabla 2: Propiedades de los sistemas.....	12
Tabla 3: Cuadro de Operacionalización de las Variables.	40
Tabla 4: Bases para un plan de sucesión.....	41
Tabla 5: Aplicaciones de Teorías a la empresa.....	42
Tabla 6: Resultados de análisis de la empresa	43
Tabla 7: Análisis de resultados de entrevistas	44

Índice de figuras

Figura 1: Mezcla de las Empresas Familiares.	11
Figura 2: Tipología de la Empresas Familiares	13
Figura 3: Modelo de los tres Círculos	16
Figura 4: Modelo Evolutivo.	17
Figura 5: Órganos De Gobierno y su Interacción en la Empresa Familiar	19
Figura 6: Organigrama Actual del negocio "SERCOMEGA"	33
Figura 7: Análisis para bases de un plan de sucesión	42
Figura 8: Análisis de comparaciones.	43
Figura 9: Diagrama de proceso para el plan de sucesión	49

INTRODUCCIÓN

Como lo menciona Lic. en Administración de Empresas, (2016) La Dirección General de una Empresa (DGE) es parte del proceso administrativo, en la que implica que un individuo genere liderazgo, motivación, cambio organizacional dentro la organización, esto conlleva a que los administradores definan el carácter y el tono de la misma con la finalidad de que todas estas decisiones generen un cambio que lleven al éxito.

En un mundo donde está completamente Globalizado, como lo indica e-ducativa, (2018), la dirección general debe ser de forma correcta y no solo debe tratarse de dar órdenes sino que se requiere que se tenga las capacidades necesarias para poder tomar decisiones, de tal forma que éstas cumplan con los objetivos de largo plazo, para así, organizar los recursos humanos de forma eficiente y que establezcan la capacidad de poder supervisar procesos productivos, para lograr los cambios necesarios en cada uno del entorno que los rodean.

Como lo indica en su documento León Machado, (2010) cuando una empresa familiar inicia sus operaciones el fundador se constituye como Director General el cual incrusta su liderazgo en la organización, sin embargo en la mayoría de los casos se considera a estos tipos de líderes como autocráticos. Cuando la segunda generación comienza a conocer el funcionamiento de la empresa surgen diferencias, debido a que ellos llegan con nuevas ideas de innovación para el mejoramiento de los procesos y procedimientos del negocio que ayuden a la sostenibilidad en

el tiempo. Esta disconformidad entre generaciones crea un inminente riesgo a la sucesión de la empresa familiar.

Como lo indica en su libro Gallo, (1998), la mayor problemática de las Empresas Familiares es que los predecesores retrasan la sucesión, esto sucede cuando están convencidos de que no es necesario o simplemente que no están preparados, por tal motivo no resulta idóneo plantear de manera formal y definitiva a los sucesores.

Dentro del negocio ferretero SERCOMEGA, la Dirección General mantiene la ideología de las operaciones y gestiones como se han venido haciendo por varios años y al momento que la siguiente generación ingresa con nuevas ideas e innovaciones, que motivan a un cambio dentro de la organización, es ahí cuando empiezan los temas de conflicto ya que la Gerencia no desea cambios dentro de la organización solo por el simple hecho de que ellos desconocen los nuevos métodos de gestión, ya que lamentablemente están austeros a la nueva tecnología en la cual ayuda al crecimiento del negocio tanto organizacional como de rentabilidad y puede conseguir satisfacer mucho mejor a los clientes.

De acuerdo a lo antes mencionado se pudo determinar la siguiente pregunta general.

¿Cómo la Dirección General influye en la sucesión dentro de las empresas familiares?

La Idea a Defender es:

La aplicación de un proceso de sucesión dentro de las empresas familiares puede influir en la transcendencia generacional de la organización.

Objetivo General

Analizar la dirección general y su influencia en la sucesión en el negocio ferretero “Sercomega” de la ciudad de Guayaquil.

Objetivos Específicos

1. Construir un marco teórico que abarque las principales teorías sobre Dirección General y sucesión.
2. Diagnosticar como se encuentra actualmente este negocio familiar ferretero SERCOMEGA.
3. Proponer un plan de sucesión efectivo para el negocio familiar ferretero SERCOMEGA.

Justificación

Este proyecto de investigación tiene un aporte:

Aporte Práctico: Este plan de sucesión efectivo permitirá hacer una radiografía a “SERCOMEGA” negocio Familiar del sector ferretero, para poder tomar una acción y de esa forma tengan una transcendencia en el mercado y se puedan mantener las plazas de trabajo y aumentarlas; y con ello generar una sostenibilidad estructural que tengan un impacto positivo a nivel operativo y financiero de este negocio.

Tipo de Investigación

El tipo de estudio es descriptivo puesto que analizara la situación del negocio ferretero Familiar SERCOMEGA. **El enfoque** de la investigación es mixto ya que se recurrirá a elementos cuantitativos y cualitativos para analizar el objeto de estudio. Seguido de lo anterior **el método** que se utilizara es de carácter analítico-sintético, pues parte de una realidad para luego aterrizarla en algo específico. **Las técnicas de investigación** son; la observación directa, la revisión documental y finalmente la revisión bibliográfica correspondiente. Asimismo se utilizaran herramientas como; series de datos, entrevistas y grupos focales.

Explicación de la estructura.

Capítulo 1.

Se recopilar información sobre la problemática que ha tenido a lo largo del tiempo hasta la actualidad las empresas familiares en general, además se obtendrán diversas opiniones sobre el actual problema durante el proyecto de desarrollo.

Capítulo 2.

En este capítulo se diagnosticara el negocio ferretero por medio de proceso entrevistas y análisis de la problemática en general.

Capítulo 3.

En este capítulo se analizara el planteamiento para que se pueda dar una solución a la problemática del negocio ferretero SERCOMEGA, también para conocimiento general de las empresas familiares para que se pueda realizar un buen proceso de sucesión para que las organizaciones logren sobrevivir a los cambios generacionales.

CAPÍTULO I.
MARCO TEÓRICO.

1. Marco Teórico

1.1. Empresas Familiares.

1.1.1. Empresa familiar

1.1.1.1. Definiciones

Tabla 1 : Definiciones de Empresas familiares

AUTOR	AÑO	DEFINICIONES
Barnes y Hershon	1976	Organización controlada y administrada por uno o varios miembros de una misma familia.
Rosenblatt, Demik, Anderson y Johnson	1985	Es aquella en la que la mayoría de la propiedad o el control radica en una única familia y en la que dos o más miembros de la familia participan o participaron en su momento.
Bork	1986	Es la que ha sido fundada por un miembro de familia y se ha transmitido o se espera que se transmita a sus descendientes.
Lansberg, Perrow y Rogolsky	1988	Es una organización en la cual los miembros de la familia tienen control legal sobre la propiedad.
Ward y Dolan	1988	La empresa que será transferida a la siguiente generación de la familia para que la dirija o controle.
Barry	1989	Aquella que, en la práctica, está controlada por miembros de una única familia.
Gallo y Sveen	1991	Una empresa en la que una sola familia posee la mayoría del capital y tiene un control total. Los miembros de la familia también forman parte de la dirección y toman las decisiones más importantes.
Jaffe	1991	Cualquier empresa en la que varios miembros de la familia asumen la dirección o una responsabilidad activa como propietarios. Lo esencial de este tipo de organizaciones es que se comparte la sangre, el trabajo y la propiedad de la empresa.
Handler	1994	Una organización en la que las principales decisiones operativas y los planes de sucesión en la dirección están influidos por los miembros de la familia que forman parte de la dirección.
Church	1996	Es una firma en la cual fundadores y herederos han contratado a gestores asalariados, pero siguen siendo los accionistas decisivos, que ocupan cargos ejecutivos y de dirección, y ejercen una influencia decisiva sobre la política de la empresa.
Aronoff y Ward	1996	Es una empresa cuyo control financiero está en manos de uno o mas miembros de la familia.
Stern	1996	Es en la que los propietarios y los directores miembros representan una o dos familias.
Carsrud, Perez Torres Lara y Sachs	1996	Es aquella en la cual la propiedad y las decisiones están dominadas por los miembros de un grupo de afinidad afectiva.
Gersick, Davis, McCollon y Lansberg	1997	Aquella organización en la cual la propiedad de los medios instrumentales o la dirección se hallan operativamente en manos de un grupo humano entre cuyos miembros existe relación familiar.

AUTOR	AÑO	DEFINICIONES
Calavia	1998	Es aquella cuya propiedad total o más significativa pertenece a uno o varios propietarios unidos por lazos familiares y alguno de sus miembros participa en los órganos de gobierno y dirección, cuyo funcionamiento está sometido a unos determinados principios o cultura con la clara intencionalidad de ser transmitida a Aquella organización de carácter económico cuyo objeto principal sea la producción o comercialización de bienes o servicios, y cuya propiedad pertenece, en su totalidad o en una mayoría, a un grupo de personas unidas por un vínculo familiar, habitualmente los descendientes del fundador.
Jaume (1999),	1999	
Neubauer y Lank	1999	Aquella empresa, sea unipersonal o sociedad mercantil de cualquier tipo, en la que el control de los votos está en manos de una familia determinada.
Grabinsky y Steider	2000	Es aquella cuya propiedad, dirección y control de las operaciones está en manos de una familia, quienes toman las decisiones básicas estratégicas y operativas y asumen por completo la responsabilidad de sus acciones.
Le Van.	2000	Empresa donde la propiedad y el control están en manos de una familia, y dichos miembros familiares ocupan puestos decisivos en la compañía.
Davis y Harveston	2001	La interacción entre empresa y familia establece el carácter básico de estas organizaciones y define su singularidad.
Gutiérrez	2002	Un grupo de personas, unidas en su mayoría por lazos de sangre, aunque no necesariamente, y de amistad, que comparten unos valores comunes, en busca siempre del bien de la empresa y de la familia.
Dyer	2003	Organización en la cual las decisiones con relación a su dirección y control son influidas por la relación de aquella con una o varias familias.
Belausteguigoitia	2003	Es una organización controlada (propiedad) por una familia, donde dos o más miembros de ella trabajan activamente en esa organización
Escalona	2008	Una unión primordial entre la empresa y los miembros familiares que la integran que fortalece los valores socioeconómicos.
Vélez et al.	2008	Es aquella en la cual las personas de una o más familias ligadas por vínculos de parentesco poseen la suficiente propiedad accionaria de la empresa, el control de las decisiones y aplican un modelo de gestión interdependiente con el proceso de sucesión.

Fuente: Elaboración propia

1.1.1.2. ¿Qué son las empresas Familiares?

Como lo menciona Camino-Mogro & Bermúdez-Barrezueta, (2018), en su expedientes de “*Empresas Familiares del Ecuador*”, las empresas familiares (EF) son una de las estructuras productivas más antigua del mundo y que tienen un gran impacto en los aspectos socio-económicos de cada país, se tiene entendido que Empresas Familiares están asociados con pequeños negocios y que han pertenecido a una familia por varias generaciones , pero, sin embargo grandes organización pertenecen al esquema de EF como son: Novartis, Roche, Walmart, Facebook, InBev, Oracle, Samsung Electronics, Volkswagen, Nike, etc. Como nos indica (Martínez Echezárraga, 2013) en su libro *Empresas Familiares*, existen tres características principal que debe tener la organización.

La primera es que siempre esta manejada por una familia, esto se debe por el manejo de privacidad de la misma. En Ecuador por lo general son PYMES, la familia fundadora o el fundador tiene entre el 80 y 100% de la propiedad.

La segunda características de las empresas familiares que son dirigidas por algún miembro de la familia. Sin embargo a medida que tienen un crecimiento organizacional, estos pasan al Directorio, donde se encargan de la supervisión y del gobierno estratégico de la organización y ceden la gerencia a manos profesionales no familiares.

La tercera es el deseo que la obra del fundador perpetúe a lo largo del tiempo, por medio de sus futuros herederos, mientras las empresas familiares y todas sus generaciones cumplan estas tres características, no solo que serán más auténticas, sino que podrán tener más competitividad en el mercado y tendrán un crecimiento organizacional correcto y oportuno.

Como lo expresa (PRESS, 2013) en su libro las Empresas Familiares (EF) del conflicto a la eficiencia, una EF se caracteriza por tener una mezcla de: negocio, familia y propiedad, esto significa que cada persona que tiene que estar dentro del negocio familiar tiene que ser: accionista, empleador y familia, todas estas funciones forman parte del sistemas interrelacionados de una de la organizaciones más complejas del mundo.

También nos menciona que los miembros de la familia es uno de los principales motor para el propietario de una EF ya que sus miembros proporcionan las nuevas ideas y las nuevas energías para seguir esforzándose por los objetivos y eso provoca que busque que su empresa sea firme y duradera no solo para esta generación sino para las siguientes. De estas teorías surge la siguiente imagen.

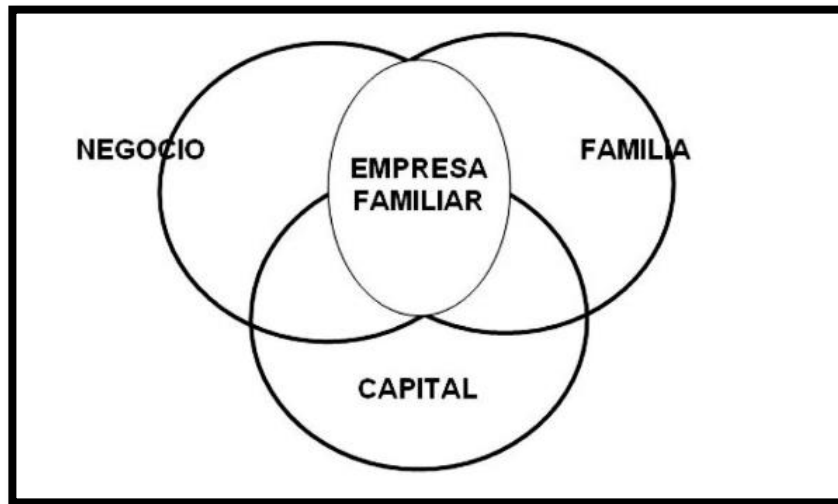


Figura 1: Mezcla de las Empresas Familiares.

Según El Telégrafo, 2018 nos indica en su artículo de economía, que considerando que el tejido de la empresas familiares del Ecuador está compuesto por el 90,5% hasta finales del 2017, se informa que ese porcentaje aporta en el PIB con un 51%, estas EF son las que generan alrededor de 1,6 millones de empleos.

Según (Barroso Martínez & Iglesias, 2014) en su libro nos indica que debido a la falta de una teoría básica de empresas familiares, en ocasiones, imposibilita ciertas comparaciones entre estudios o regiones, no obstante todas las definiciones de empresa familiares tienen un convencimiento de que la empresa y la familia son dos instituciones totalmente diferentes tanto en objetivos como en sociedad.

1.1.2. La empresa como sistema.

Como nos indica (PRESS, 2013) en su libro Empresas de Familia, Del conflicto a la eficiencia, las empresas son sistemas sociales, y sabemos que un sistema social está conformado por diferentes personas que se relacionan permanentemente y que todas sus acciones tienen una influencia reciproca todo el tiempo, esto nos hace notar que cualquier acción que se realice en un rincón de la empresa tarde o temprano influirá en el resto de la organización.

Cuando se piensa en una empresa como un sistema tiene sus ventajas, ya que nos permite comprender los fenómenos que, de alguna manera, serian incompresibles. Nos facilita relacionar procesos unos con otros y así se visualizan las relaciones, lo que conlleva a tomar las decisiones correctas para la organización dando un plus de eficiencia y eficacia e inmediatamente se visualiza ante nuestros clientes.

Tabla 2: Propiedades de los sistemas

CONCEPTOS	DEFINICIONES.
Totalidad	- El sistema trasciende con amplitud las características de los clientes. - No es una sumatoria de componentes sino que posee una complejidad y una originalidad propias. - Cualquier Cambio en una de las partes afecta a todas las demás - Todas las áreas estan interconectadas de manera permanentes
Autorregulación (Cambio y estabilidad):	- La información circula hasta llegar al lugar inicial para ser corregida o ampliada constatemente. - Los mecanismos de retroalimentación (Feedback) funcionan de tal forma que permitan la estabilidad y los cambios del sistema. - La circulación de información es constante y en todas las direcciones. - Permite que una empresa sostenga su identidad a traves del tiempo.
Equifinalidad	- Las modificaciones que se producen dentro de un sistema. - Son totalmente independeientes de las condiciones iniciales. - Derivan más bien de los procesos internos del sistema y de las pautas estipuladas. - Condiciones iniciales iguales pueden surgir resultados diferentes.

Fuente: elaboración propia

Si un estado se maneja de forma independiente de las condiciones iniciales, estas no se podrían considerar como “causa”. Sabemos que además desde diferentes condiciones iniciales se podría llegar al mismo sistema, esto es de vital importancia ya que nos permite a tener en cuenta los diferentes factores que intervienen en algún proceso específico y fundamentalmente cuando estamos frente a un problema o un proceso de cambio.

1.1.3. Tipología

Dentro del artículo de (Zamudio et al., 2014) nos dice que las empresas familiares son poseedoras de varias características que las diferencian de otras organizaciones, estas diferencias tienen varias dimensiones que pueden ser: la propiedad, las relaciones afectivas, la visión, el poder y control, la continuidad del negocio, la legitimidad, la capacidad de dirigir, la valoración de la propiedad, la disciplina, la comunicación, etc.

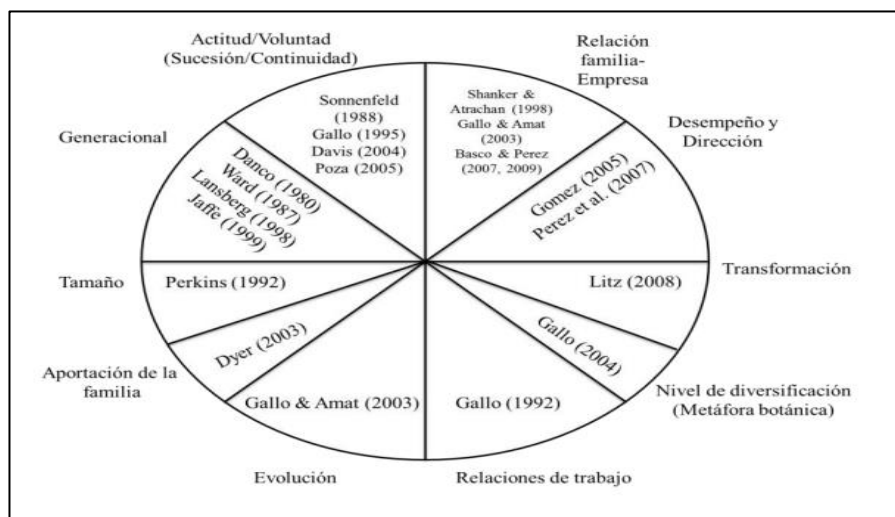


Figura 2: Tipología de la Empresas Familiares
Fuente: elaboración Propia

Todas estas tipología se encierran en la “ACTITUD/VOLUNTAD”, ya que todo se podría definir por la Actitud o la voluntad de seguir a la sucesión o continuidad de la empresa por parte de los herederos y fundadores de la EF, por lo general se mide desde el punto de la actitud cuando se forma el proceso de sucesión para dejar los puestos, sin embargo estos vigilante la empresa de muy cerca para observar el mínimo error de los sucesores y así de esa forma regresar a “rescatar” la organización de las malas decisiones de la nueva Gerencia.

1.1.4. Ciclo de vida

Según (FAINSILBER, 2016) en su artículo nos indica que las etapas de desarrollo del aspecto de propiedad de una Empresa Familiar (E.F.) se debe examinar a profundidad ya que la estructura familiar tiene una evolución natural, ya que las proyecciones es que una organización familiar siempre sea propietaria de la misma. Ricardo Fainsilber dice que para una E.F. pueda sobrevivir a las transiciones intergeneracionales, esta estructura debe ir evolucionando pasando por las siguientes etapas:

- a) **Dueño Controlador.-** como es de conocimiento general cuando una empresa comienza sus actividades comerciales, el fundador es el que tiene el control absoluto sobre las decisiones del negocio, en esta etapa existe un compromiso importante de parte de él además sabiendo que contiene una estructura muy simple. El reto en esta etapa es la planificación que tiene el fundador en temas de desarrollo y de sucesión de la

Organización, esto permitirá que la siguiente generación obtenga autoridad y poder que necesitan para dirigir el negocio.

- b) Sociedad entre hermanos.-** Esta etapa comienza cuando el fundador fallece y como por lo general no existe un plan de sucesión, la empresa se divide en partes iguales hacia los hijos e intentan realizar el manejo de la misma como lo mejor podrían hacerla, sin embargo en esta etapa por la falta de planificación podría derivar en conflictos si entre hermanos no llegan a ponerse de acuerdo.
- c) Consorcio de Primos.-** En esta etapa son pocas las empresas que existen en Ecuador y Latinoamérica ya que llegan entre el 5 al 10%. Están conformadas entre primos de 1er y 2do grado, llegar a esta evolución de la E.F. es la más avanzada de la propiedad ya que al momento de existir diversas generaciones y ramas familiares aumentan la complejidad de las relaciones interpersonales y la toma de decisiones oportunas.

1.1.5. Etapas y transiciones: Gestión en el cambio de empresas familiares

Según el autor del modelo de los tres círculos (Gersick, Lansberg, Desjardins, & Dunn, 1999), este se ha convertido en el principal paradigma de las empresas familiares a nivel mundial, ya que se considera un sistema complejo por esta compuesto por tres subsistemas: propiedad, empresa y familia, ya que este nos provee la dinámica en un momento determinado este modelo tiene una particularidad ya que se enfoca en las transiciones.

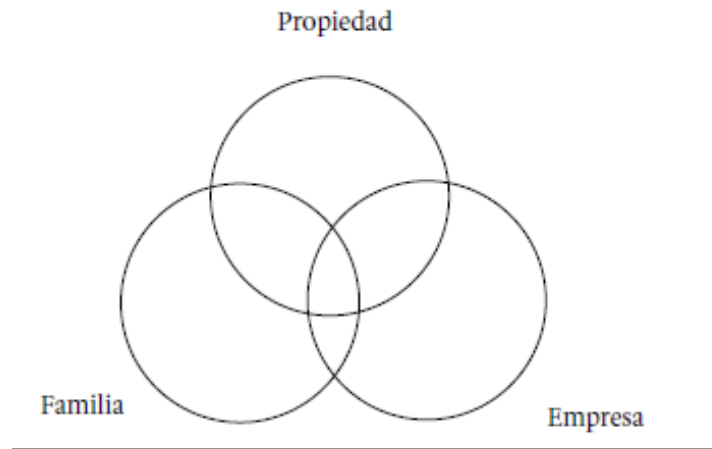


Figura 3: Modelo de los tres Círculos

Fuente: Clásicos FBR en español

Según los autores (Molina-Parra, Botero-Botero, & Montoya-Monsalve, 2016) del modelos de empresas familiares nos indica que en la época de los años 70 se consideraba que la empresas familiares estaban estructurada por dos grandes sistemas: la empresa y la familia; años después, según varias investigaciones y análisis se determinó que los grandes inconvenientes no provenían de estos dos sistemas sino de la confusión entre la propiedad y la gestión, ya que los miembros de las familias no lograban identificar que entre ellos existía dicha propiedad, entonces es cuando nace el modelo actual de los 3 círculos: “FAMILIA, PROPIEDAD Y EMPRESA”.

Se determinó que las empresas familiares tiene tres evoluciones en paralelas ya que, no solo evoluciona la organización sino la familia y la propiedad y esto conlleva a ciertos conflictos internos cuando no están bien determinados los procesos de lo mismo y esto provoca que dichos

negocios desaparezcan o sean transferidos a personas ajenas a la familia, ya que no realizan una evolución en paralela, a continuación podremos ver el proceso evolutivos de la propiedad, familia y empresa:

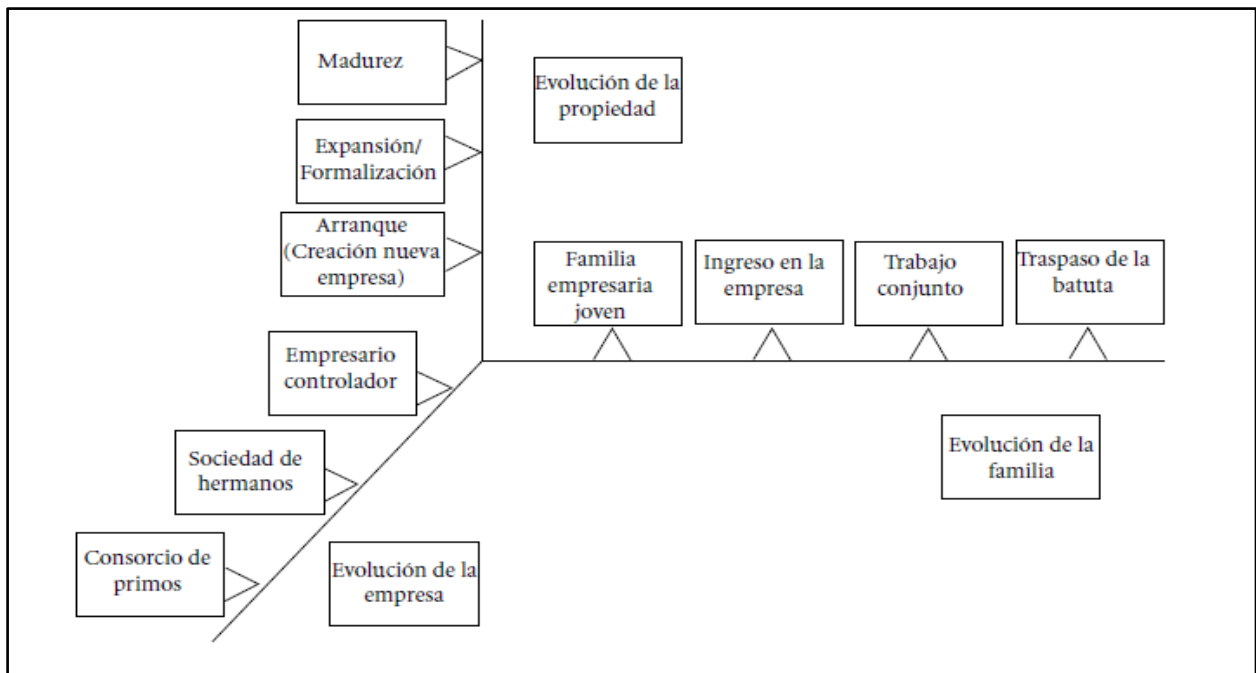


Figura 4: Modelo Evolutivo.

Fuente: Clásicos de FBR en español

Elaborado por: Gersick, Lansberg, Desjardins, Dunn

1.1.6. Gobierno de la empresa familiar.

Como nos indica (Martínez Echezárraga, 2013) en su parte IV de su libro, el gobierno de una empresa familiar (E.F.) maneja en su totalidad los tres círculos y las relaciones entre ellos como sistema, por lo tanto el gobierno de una E.F. es muy diferente a la administración de la

misma ya que esta maneja y gestiona el día a día de los negocios es decir mira independientemente cada círculo (familia, empresa, propiedad).

Con frecuencia los empresarios familiares saben cómo manejar muy bien los negocios, pero a su vez descuidan los otros círculos que los involucran, y esto a su vez provoca conflictos de todas formas posibles, es así como nace el dicho *“Administrar bien los negocios de la empresa es condición necesaria, pero suficiente, también hay que aprender a gobernarla”*.

A este Gobierno familiar dentro de Ecuador se lo conoce como: *“El Directorio, Consejo de Administración o Junta Directiva”*, y este es el organismo de gobierno que vincula la empresa con la propiedad, tiene como misión velar por el beneficio de los accionista o dueños, y por el buen manejo de la organización por parte del Gerente General o Administrador y de los demás ejecutivos en el caso que lo hubiera.

Desgraciadamente en Ecuador y en Latinoamérica, El Directorio es creado para cumplir con los efectos legales y no cumple con verdaderas finalidades con el cual fue creado que es ser un rol decisivo para el presente y futuro de la Empresa familiar, en algunas ocasiones incluso realizan actas ficticias o solo se reúnen dos o tres veces al año, en el país solo Empresas consideras grandes mantienen un directorio conformado por familiares y personas ajenas a la familia e incluso a la empresa ya que buscan mayor fuente de opiniones para el beneficio de la organización. Sin embargo las consideradas Mipymes esta figura legal no forma parte de ellos.

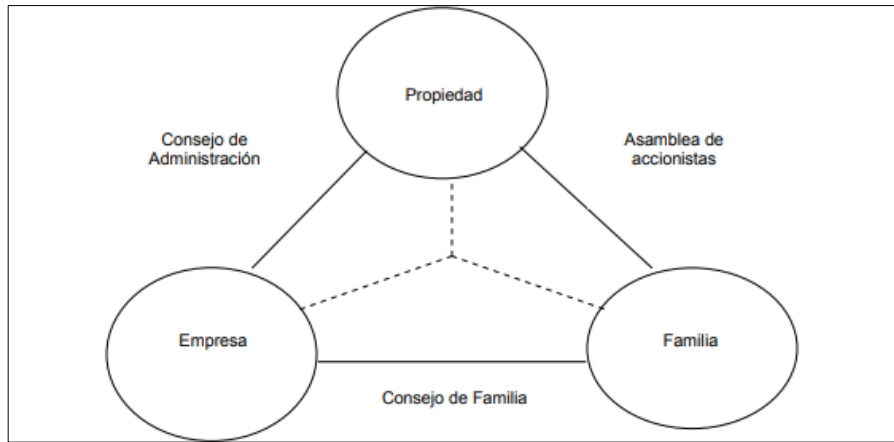


Figura 5: Órganos De Gobierno y su Interacción en la Empresa Familiar

Fuente: Elaboración Propia

A pesar de que el autor anterior nos explica cómo debe ser el Gobierno Familiar, los autores (Aranguren & Garrido, 2010) nos indican que no existe una definición concreta de un buen gobierno corporativo ya que existe una disconformidad en las prácticas formales e informales en las regulaciones de las relaciones entre los administradores y todos los accionistas. Si bien es cierto que esto nace en el mercado de valores, no significa que no se pueda aplicar de forma eficiente en las organizaciones que no cuentan con un accionariado difundido dentro de la bolsa, una de las obligaciones de este gobierno es la determinación transparente del sucesor luego de la salida del líder fundador.

1.1.7. Protocolo familiar

Según (Soto Figueroa, 2019) define a un Protocolo familiar como un acuerdo firmado entre la familia para poder regular el sistema económico y profesional entre ellos, esto se debe a que deben garantizar la continuidad y viabilidad de la organización en el traspaso a las siguientes generaciones. Los miembros de la familia que firman en el Protocolo están obligados a cumplirlo bajo los parámetros establecidos ya que se trata de un documento de estructura jurídica.

En su publicación (Davila, 2019) sobre el protocolo familiar nos dice que este es un conjunto de acuerdos suscritos por socios o terceros que siempre deben guardar un grado de vínculo familiar entre sí, y que esto afecta a una organización, este pacto por general se da cuando la organización crece en su complejidad de estructura y familia, y conjuntamente con ese crecimiento de haber un interés común.

La (EAE, 2019) nos dice que el Protocolo familiar es un mecanismo que solo tienen el privilegio de utilizar las empresas familiares y en la cual se expresa la voluntad consensuada de cada una de los integrantes de la familia, además se regulariza las situaciones conflictivas que puedan aparecer en la compañía, a continuación se propone algunas pautas para elaborar un protocolo eficaz que tenga utilidad y vigencia futura:

- **Definir principios generales:** es decir no se puede solucionar posibles causas futuras en el presente.

- **Ser Breve:** aunque elaborar el Protocolo Familiar es un proceso muy complejo, el acta debe ser lo más sencillo posible ya que de esa habrá mayor eficiencia en el traspaso de las ideas, valores y principios.
- **No intentar atarlo todo:** las descendencias deben encontrar sus propias soluciones a los problemas.
- El protocolo es solo una **GUIA** para la relación entre familia y empresa.
- **Busca el enfoque propio:** Cuando se crea un protocolo debe adaptarse a la naturaleza de la organización, por lo tanto no solo debe ser un documento o figura más de la empresa
- **No tener miedo a lo intangible:** esto quiere decir que siempre deben regir los valores y principios de los miembros de la familia y así como los de la empresa.

Una que analizamos estos varios conceptos de “Protocolo Familiar” podemos resumir que el este tiene que tener estas características que a continuación la detallamos:

- a) **Voluntariedad.-** como nos indicas en los conceptos anteriores esto es un proceso voluntario que los miembros de la familia se autorregula, ya que están convencidos de que esto será una ventaja para favorecer el relevo generacional sin causar ningún tipo de conflictos entre ellos y esto es una decisión libremente elaborado.
- b) **Previsión.-** en un intento de anticiparse y así poder objetivizar las situaciones que puedan presentarse en el futuro y tener posibles soluciones cuando esto ocurra.

- c) **Particularidad.**- el protocolo familiar es un documento que ha de adaptarse a las circunstancias exclusivas de cada familia empresaria.
- d) **Legalidad.**- este acuerdo, acta, pacto, no poseerá más límites para la eficacia de lo que no deriven de su legalidad.

Para poder realizar un protocolo familiar eficaz no existe un formato o estructura única para el mismo, esto va a depender estrictamente de la empresa que lo elabora, pero sin embargo se pueden considerar algunos aspectos básicos como guía para el proceso de elaboración los cuales son:

- a) **Ámbito del Protocolo.** Empresa, bienes y personas involucradas.
- b) **Misión y valores de la familia**
- c) **Implantación, estructura, composición y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa,** director general y comité ejecutivo.
- d) **Implantación, estructura, composición y funcionamiento de los órganos de gobierno de la familia.**
- e) **Criterios a seguir para evitar mezcla del patrimonio familiar con el de la empresa.**
- f) **Reglas y principios para contratación, evaluación y remuneración de los familiares que trabajen en la empresa.**
- g) **Situación accionarial.** Distribución del capital y pautas que continúan en la transmisión y en la valoración de las acciones.
- h) **Política de los dividendos**

- i) Papel y contribución de la familia para el ámbito de la familia.
- j) Definición del código ético del comportamiento derivado.

Según los autores del libro “la gestión de la empresa familiar” (CASILLAS BUENO, DIAZ FERNANDEZ, RUS RUFINO, & VASQUEZ SANCHEZ, 2014) nos dicen que unos de los mejores momentos para poder llevar acabo el Protocolo Familiar, es primero cuando existe en la familia un líder claro y con autoridad moral, segundo, cuando una mayoría importante o todos se sienten convencidos de regular ya que se encuentra en un crecimiento significativo debido al éxito empresarial ya que esto tiene un impacto entre la familia y empresa, sobre todo saber que esta decisión tendrá un efecto que todo vaya bien en la organización.

Una vez estipulados los objetivos del protocolo, nos dicen que este busca lo siguiente:

- Estabilizar y armonizar las relaciones familiares.
- Conseguir el bien común de toda la familia.

1.2. Sucesión de Empresas.

1.2.1. Introducción a la sucesión

Según los autores (Freire & Pico, 2015) del artículo de la Universidad Católica de Ambato, nos dicen que a pesar de que las empresas familiares influyen en la economía de cualquier país, en el Ecuador estas son muy vulnerables a las condiciones del mercado y problemas de la familia, siempre se ha buscado el causante de esta problemática, sin embargo se

ha enfocado que una de las principales efectos son los cambios generacionales, que son muy frecuentemente observado como debilidad ya que las estadísticas así lo reflejan ya que apenas solo el 30% logra un traspasó a la 2da generación y 15% a la 3era generación. Nos indican que existen varias razones por las que estas empresas no logran una sucesión efectiva y a continuación mencionamos algunas:

- a) La carencia de un sistema administrativo.
- b) Operación con un sistema inadecuado.
- c) Manejo ineficiente de los recursos.
- d) Carencia del control de la familia.

Según (Johannes Ritz, 2018) en la entrevista con la revista líderes nos dice que de las empresas familiares del Ecuador que existen solo apenas el 2% han planifica la sucesión de la misma, esta cifra es muy baja y se asimila a tendencias de otros países, y en donde solo el 11% llegan a una tercera generación. Este dato es muy poco alentador, en especial si queremos que este tipo de empresas trasciendan en el tiempo.

1.2.2. Planificación de sucesión.

Nos dice (Soto Figueroa, 2018) en su libro, cuando comenzamos a dialogar de la sucesión de una empresa familiar comienza a brotar muchas incógnitas, como por ejemplo: ¿Cuándo es el mejor momento para poder a planificar la sucesión?, y así muchas más, pero

según lo investigado y analizado en los puntos anteriores podemos dar a conocer que cuanto más temprano se empieza con la planificación del proceso de la sucesión, esta será más exitosa.

Así mismo (Soto Figueroa, 2018) insiste que cuando se logra una clara correlación correcta entre el tiempo que se le ha dedicado a la proyección de la sucesión y a la continuidad de la empresa en poder de la familia, por lo tanto entre más pronto se comience a planificar la transición generacional de la organización, mayor será la disposición de la familia y así será capaz de llevar las riendas del negocio, cuando llegue el momento, esto es lo que debe tener en cuenta un empresario cuando está dispuesto a traspasar la empresa a la próxima generación y tendrá un efecto positivo.

En su libro de sucesión empresarial (Soto Figueroa, 2018) nos dice que por lo general este proceso debe comenzar a iniciarse al menos con un 15 años de que sea necesaria la transición, y esto se debe a que como hemos mencionado antes es un reto muy delicado y complejo a la vez y que tanto el fundador como el sucesor deben afrontarse lo más antes posible y este debe formarse dentro de la propia entidad para evitar sorpresas que aun así podría surgir. Por lo tanto planificar se constituye en una excelente defensa contra los sentimientos que siempre responden a planteamientos racionales del ser humano, ya que con la planificación y preparación del sucesor se rehusa a entregar la empresa a todos sus hijos por partes iguales o darle la sucesión al primogénito, a continuación veremos ciertos costos.

- Ya que una primera consecuencia de una elección fallida, es la escapada de los que pueden estar mejor preparados ya sean estos familiares o no ya que están conscientes de que se utilizaron criterios diferentes a los profesionales.
- El sucesor puede verse rechazado por su propio negocio incluyendo a los directivos y esto sucede porque no se conoció el relevo con anticipación suficiente.
- Es muy común que los sucesores no preparados por el plan de sucesión venda sus acciones a terceros, por no verse preparados para liderar la organización.
- Improvisan cuando hay conflictos familiares o empresariales y estos resultan caros para la misma.
- Existe una mayor motivación de los empleados y de los altos directivos para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

1.2.3. Revisión literaria de Planes de sucesión.

Según (Deloitte, 2010) una organización que decide tomar decisiones improvisadas es incapaz de anticipar cambios y se vuelve vulnerable. Para poder proponer un proceso estructurado que se pueda definir el camino a seguir. Toda organización dentro de los planes de prevención que debe tener en cuenta es la sucesión del fundador, o administrador actual.

Esta decisión puede definir el dinamismo empresarial de la organización y así poder asegurar la permanencia generacional de cualquier negocio, las sucesiones siempre serán un paso decisivo e inevitable, cuando se trata de empresas familiares, este es un tema de gran relevancia

ya que no solo se trata de garantizar el futuro del negocio sino de hacer prevalecer las relaciones familiares tanto dentro como fuera de la misma.

Esta gran firma indica que cuando se elige un sucesor se debe tener en cuenta las capacidades profesionales, las competencias, las habilidades personales, el interés del negocio o departamento, deben identificar que puesto dentro de la organización desea ocupar ya que puede ser dentro de la alta Gerencia, puestos claves intermedios o parte del consejo familiar, también nos indica que se debe designar una tarea al predecesor, para que este pueda tener un rol fundamental dentro de la organización y así pueda colaborar con su experiencia a la nueva generación.

Según el autor (Soto Figueroa, 2018) de su libro sucesión de empresas nos dice que las empresas familiares tiene como esencia forjar un plan de sucesión en la cual no solo se traspase un puesto sino que intercambien las experiencias, el conocimiento, las habilidades y el deseo de garantizar la continuidad de la organización a través del tiempo y que sea de ejemplo para las generaciones futura de la familia, y este proceso debe seguir 4 pasos fundamentales para un correcto proceso de sucesión:

A) Incubación.- En este periodo comienza desde los años de infancia del posible sucesor o sucesores hasta que llegue a la edad que pueda incorporarse en la empresa familiar, esta

etapa es una de las más importante porque es en la que siguen los pasos de padres y se va familiarizando con el negocio, y se fomenta las bases para una buena sucesión.

- B) Elección del sucesor.-** esta etapa es precedida por el predecesor o dueño de la organización, este es un proceso muy delicado el cual debe ser pensado cuidadosamente, Esto siempre varía de acuerdo a la familia y al tipo de empresa, ya aquí se toman en cuenta varios aptitudes como el interés por el negocio, habilidades, formación académica, confianza y la experiencia que ha adquirido.
- C) Gestión conjunta.-** cuando se tiene al sucesor seleccionado se inicia la fase a que este pasa a trabajar tiempo completo en la empresa familiar, y esto tiene una simultaneidad entre el predecesor y el descendiente de la organización, aqui se identifica 3 posibles caminos.
- a) Comienza a trabajar en la parte inferior del organigrama.
 - b) Proponerles puesto de directivos.
 - c) Que asuman un proyecto especial, siguiendo las indicaciones del predecesor.
- D) Salida del predecesor.-** Para esta etapa se debe analizar que puesto se le podría asignar un puesto de consejero como:
- Consejo de Administración,
 - Colaboración interna,
 - Colaboración externa,
 - Rentas personales,
 - Pensiones.

Cuando los directivos de la empresa Juan Marcet Cia. Ltda., planificaron su retiro y darle el paso a la nueva generación lo comenzaron en el año 2011 cuando la 3era generación ya se habían preparados profesionalmente. Ellos analizaron el futuro de la organización y del sistema Macroeconómico del país y así determinar el momento clave del traspaso, pudieron determinar los valores y competencias ya que todos los hijos(as) pasaron por las áreas sensibles de las empresas conociéndola desde el fondo y comprometiéndolos con la misma y pasaron varios años cuando hicieron las evaluaciones de los posibles candidatos para manejar el timón de cada negocio del grupo y en el año 2015, la nueva generación es la administradora del grupo corporativo cabe recalcar que los predecesores están en puestos de asesoramiento de la nueva Dirección General. Esta es una empresa que esta por su “Tercera Generación” y es una de las que ingresan dentro del 15% que llegan a esta etapa.

1.2.4. Factores que impiden la planificación en la sucesión.

Siempre se han visto que las principales problemáticas que existen es cuando el fundador hace referencia a su resistencia de retirarse del puesto debido a que creen que pierden poder y respeto en la empresa y en la familia y esto se ha venido viviendo con el pasar los años en especial en organizaciones de Latinoamérica, una vez analizado esto los indicadores que suelen retrasar este proceso pueden ser los siguientes motivos:

- Afectaciones psicológicas por la última etapa de su vida.
- Elevada edad.

- Creencias de perder status social logrado.
- Miedo a perder todo lo logrado durante varios años de esfuerzo.
- No aceptan que sus facultades sean limitadas dentro de la organización.
- La idea de que los sucesores no estén completamente preparados
- Posibles sucesores no deseen trabajar en la empresa familiar
- Malas experiencias anteriores.

1.2.5. Tipos de personalidades.

(Soto Figueroa, 2018) en su libro detalla varias personalidades que adopta el predecesor cuando realiza su retiro dentro de la organización, pero esta personalidad resulta un factor determinante para la efectividad de la próxima generación en el manejo de la empresa y las posibles posturas de los propietarios son las siguientes cuatro:

- a) Monarcas.-** en esta categoría los predecesores se resisten a la sucesión, debido a que transcurrido el tiempo creen que han logrado una misión heroica (poder, status, economía, creación de algo importante), como el control sobre sus colaboradores y piensan que constantemente está en peligro todo lo conseguido.
- b) Generales.-** en este grupo son los empresarios que no aceptan en su totalidad la transición porque extrañan el status y la posición social que el mando les ha otorgado, por tal motivo no descuidan su puesto hasta que le soliciten su renuncia y a pesar de eso siempre tiene un plan para regresar al poder, y esperan la menor dificultad para volver a la

empresa expresando que su sucesor no tiene la capacidad necesaria para enfrentar dichas problemáticas.

- c) Embajadores.- este tipo de líderes es todo lo contrario a los monarcas y generales, ya que estos pueden dejar el cargo con facilidad y elegancia y participan continuamente como asesores o tutores de los sucesores.
- d) Gobernadores.- esto tipos empresarios dirigen su vida y sus objetivos a otras vocaciones ya que no mantiene ningún tipo de contacto con los nuevos dirigentes.

1.3. Metodología del negocio

El negocio familiar ferretero “SERCOMEGA” inicia sus actividades de comercio en el año de 1989 con un objetivo claro que es ayudar al pequeño artesano con los productos que comercializa, gracias a una buena administración y a la visión empresarial de su fundadora esta organización logro combatir con una las peores crisis del Ecuador que entre los años 1999 y 2000 cuando algunos banco cesaron sus actividades y con el cambio de moneda del Sucre al Dólar Estadounidense, crisis que afecto en especial a pequeñas empresas como está, y que algunas no pudieron sobrevivir.

Hasta la actualidad el negocio ha sido manejado por su fundadora en la cual ha sabido mantener el mismo, utilizando para su operación normal los mismo procesos que se llevaban en años pasado, cuando ingresa la segunda generación a tratar de dirigir la organización, no se llevó una planificación de sucesión, sino que “cedió” el mando sin consultar a los demás familiares

que trabajan en la organización y sin saber si estaban preparados para un cambio de mando, es ahí cuando comienza el conflicto con los demás familiares y con la Presidencia Ejecutiva, cuando se trataron de manejar cambios de procesos, cambios en el manejo de personal, etc.

Como no hubo esta transición correcta, no se podía manejar como se esperaba el negocio y comenzaron los famosos conflictos entre los miembros que se encontraban trabajando en el negocio familiar, lo cual obligo el cambio de mando y la futura retirada del sucesor de la empresa, ya que en ese momento la nueva Dirección General influyo en esa sucesión anticipada por los muchos desacuerdo que mantenían.

A la fecha no ha analizado el futuro del negocio ya que la siguiente generación ha decidido no participar por el momento en las decisiones del mismo debido a todos los conflictos sucedidos en años anteriores, y por ende no ha vuelto a planificar correctamente dicha sucesión de tal forma que trascienda el negocio en próximos años, y la actual Dirección General no ha motivado para que esto sucedo.

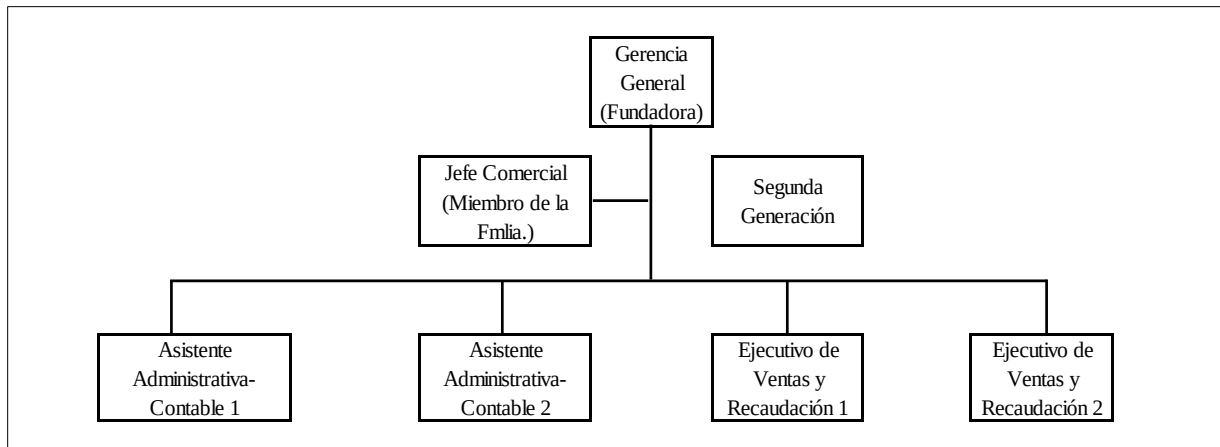


Figura 6: Organigrama Actual del negocio "SERCOMEGA"

Fuente: Elaboración propia

En esta investigación se utilizara lineamientos estratégicos para identificar los posibles causales de los conflictos que existen entre las generaciones para así llevar a un consenso que permita evitar desacuerdos, que sé que pueda reconocer quien será el próximo sucesor y que la actual Dirección general se una escuela de profesionalismo para el mismo mediante de un plan de sucesión efectivo del cual debe guiarse.

1.4. Normativas legales de Sucesión en Ecuador.

Según el Código Civil del Ecuador en su reforma del 2019 (Nacional, 2019) indica.

“Art. 997 (Ex: 1019) (Apertura de la sucesión).- La sucesión en los bienes de una persona se abre al momento de su muerte, en su último domicilio; salvo los casos expresamente exceptuados.

La sucesión se regla por la ley del domicilio en que se abre; salvo las excepciones legales.

Art. 999 (Ex: 1021).- (Transmisión de derechos sucesorios).- Si el heredero o legatario cuyos derechos a la sucesión no ha prescrito, fallece antes de haber aceptado o repudiado la herencia o legado que se le ha deferido, transmite a sus herederos el derecho de aceptar o repudiar dicha herencia o legado, aun cuando fallezca sin saber que se le ha deferido.

No se puede ejercer este derecho sin aceptar la herencia de la persona que lo transmite

Art. 1024 (Ex: 1046).- (Sucesión por derecho personal y por representación).- Se sucede abintestato, ya por derecho personal, ya por derecho de representación.

La representación es una ficción legal en que se supone que una persona tiene el lugar y por consiguiente el grado de parentesco y los derechos hereditarios que tendría su padre o madre, si éste o ésta no quisiese o no pudiese suceder.

Se puede representar al padre o madre que, si hubiese querido o podido suceder, habría sucedido por derecho de representación, con la limitación señalada en el artículo 1026.

Art. 1027 (Ex: 1049).- (Ejercicio de la representación).- Se puede representar al ascendiente cuya herencia se ha repudiado.”

Según el (Arellano, 2019) en su artículo web que siempre se debe tomar en cuenta los aspectos básicos de una sucesión en especial cuando es por causa de muerte, ya que es una de las más frecuente que se vive aquí en Ecuador en el entorno de las empresas familiares ya que sus fundadores se niegan a dejar el control de la organizaciones. Las sucesiones más vistas en el país son:

a) Sucesión testada.- Determinada por un testamento o documento.

- b)** Sucesión intestada. La sucesión que se da por el marco de la ley, a los hijos, cónyuges.
- c)** Posesión Efectiva.- Se la realiza por medio de escritura público ante notaria y con la presencia del representante legal.

CAPÍTULO II.
MARCO METODOLÓGICO

2. Marco metodológico

2.1. Investigación

2.1.1. Enfoque de la investigación.

El enfoque de esta investigación es mixta con preponderancia mas cualitativa que cuantitativa, ya que a partir de la problemática antes descrita analizaremos en qué estado generacional se encuentra el negocio ferretero sercomega y que planificación tiene para poder trascender a la siguiente generación y como la Dirección General actual influye en este proceso que es de vital importancia y si la empresa se encuentra profesionalmente preparada para asumir este reto.

2.1.2. Alcance de la investigación.

El alcance de esta investigación es descriptivo ya que se determinara el status actual del negocio ferretero Sercomega y se verificara que si todos los miembros de esta organización están dispuestos a someterse a un plan de sucesión efectivo, para poder así hacer el traspaso de una generación a otra, sin que exista conflictos de interés personales y profesionales dentro de la empresa y que para que sea respetado y apoyado el sucesor no solo por los predecesores sino también por todos los colaboradores de la misma.

2.1.3. Población y Muestra.

Esta investigación académica no conlleva a estudiar una población e identificar una muestra a estudiar ya que solo se analizará una empresa en la cual se propondrá efectuar un plan de sucesión en la cual la Dirección General sea como instrumento de enseñanza y profesionalismo de las nuevas generaciones y así buscar que trascienda durante los años y que siempre sea propiedad de la familia.

2.1.4. Instrumento y técnicas de recolección.

Para una mejor comprensión del tema tratado se realizarán dos tipos de unidades de observación según lo propuesto en el enfoque de la investigación ya que así se analizará a profundidad el estado actual del negocio, los conflictos de intereses, las posibles mejoras dentro del proceso de sucesión, y el proceso de sucesión efectivo para este tipo de organización, los instrumentos a utilizar son los siguientes:

- a) Entrevistas a profundidad.-
- b) Encuestas.-

2.1.4.1. Entrevistas a profundidad.-

Se realizaron las entrevistas a los miembros de la familia que trabajan dentro del negocio y se buscó empresarios y profesionales en temas de empresa familiar, para determinar el análisis se tomaron en cuenta a los altos directivos de diferentes organizaciones. Las preguntas fueron abiertas, cualitativas y subjetivas, la misión fue receptar la calidad de información que pudieron compartir los expertos y familiares. El cuestionario fue de 6 preguntas abiertas en donde hubo factores claves para administrar una empresa familiar.

2.1.4.2. Encuestas.-

Los encuestados fueron los colaboradores del negocio ferretero “SERCOMEGA”, se realizaron 2 cuestionarios; uno con 10 preguntas sobre el status de organización y la segunda con 10 preguntas sobre las empresas familiares. Las preguntas son cerradas y con esto se conocerá a profundidad como está la organización tanto en el tema de Manejo como en el tema familiar observado desde fuera del círculo.

2.2. Variables de Operacionalización.

2.2.1. Tipo de variables.

a) Variable #1: Dirección General.

Dimensiones:

Impacto en la sucesión de la empresa familiar.

b) Variable #2: Sucesión de Empresa Familiar.

Dimensiones:

Plan de Sucesión de la empresa familiar.

Transcendencia en el Tiempo.

2.2.2. Operacionalización de las Variables.

Tabla 3: Cuadro de Operacionalización de las Variables.

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicador	Escala
Dirección General	Según la revista (Grandespynes, 2013), la Dirección General es una parte principal de la estructura de un gobierno corporativo sea este familiar o no y su actividades afectan directamente al desenvolvimientode la compañía y las ganancias familiares. Son los encargados de fijar las estrategias que plantea la junta directiva y de manejar las operaciones de la compañía.	Es la parte principal del negocio el cual debe tener un gran impacto para la transcendencia del mismo.	Impacto en la sucesión del negocio familiar.	Incremento en el profesionalismo de las nuevas generaciones de tal forma que tengan un impacto positivo al compromiso de la sucesión.	Ordinal
Sucesión de Empresa Familiar	Nos dice (Tapies, 2003) toda empresa debe disponer de algun mecanisko que lo haga planificar en largo plazo, y esto en un plan se sucesión ya que esto juega un papel determinande en la continuidad de la empresa. Esto es un proceso complejo y en varios casos conlleva una fuerte carga emocional y de intereses.	Es la posible solución para indice de mortalidad de las Empresas Familiares	Plan de sucesión del negocio Familiar y transcendencia en el tiempo	Sostenibilidad en el tiempo del negocio familiar.	Ordinal

Fuente: Elaboración propia

2.3. Análisis de Resultados

En este punto revisaremos de forma analítica lo planes de sucesión y las entrevistas realizadas tanto profesionales que han laborado en altas gerencias en grandes empresas familiares del Ecuador como Ecuavisa y Estuardo Sánchez, y a la fundadora del Negocio Ferretero “SERCOEMGA” que está sujeto a este plan de desarrollo se podrá ver diferencias existentes tanto en grandes Organizaciones y en las Pymes.

2.3.1. Análisis de las Teorías vs la Empresa

2.3.1.1. Análisis de las teorías de los autores para un plan de sucesión

Tabla 4: Bases para un plan de sucesión

Modelos de Planes Según Autores	DELOITTE	MARIO SOTO	JUAN MARCET	TOTAL
Problemas de decisiones.	1	0	0	1
Plan de sucesión	1	1	1	3
Retención de personas claves	1	0	0	1
Retención de Proveedores/clientes	1	0	0	1
Consejo Familiar	1	1	1	3
Desarrollo de habilidades y comportamiento	1	1	1	3
Interes del negocio o Funciones claves	1	1	1	3
Análisis a mediano y largo	1	1	1	3
Planificación de profesionalismo	0	1	1	2
Planificación del retiro del Predecesor	1	1	1	3
Proceso de desarrollo para ejercer puestos claves	0	1	1	2

Fuente: Teorías de plan de sucesión

Elaborado por: Elaboración propia.

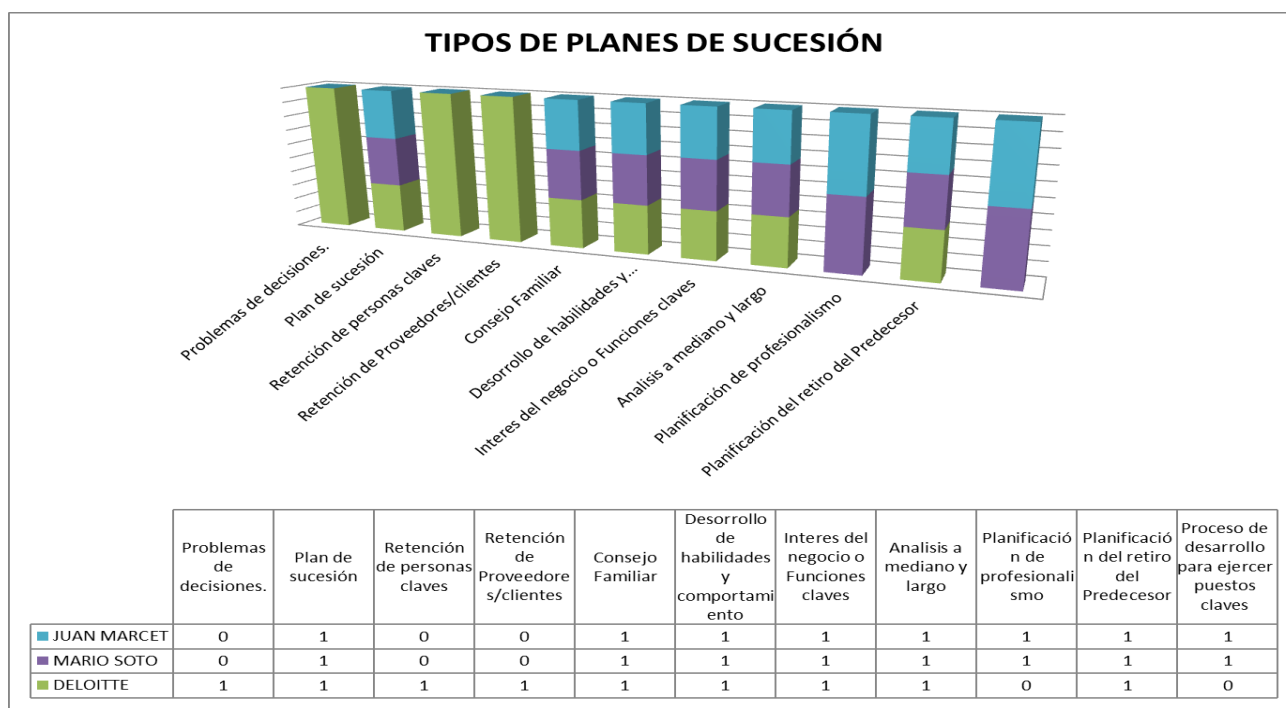


Figura 7: Análisis para bases de un plan de sucesión

Fuente: Datos tomados de las teorías de planes de sucesión

Elaborado por: Elaboración propia

2.3.1.2. Análisis de las teorías si son aplicadas por el negocio Sercomega.

Tabla 5: Aplicaciones de Teorías a la empresa

Bases para un plan de sucesión	SERCOMEGA
Problemas de decisiones.	SI TIENE
Plan de sucesión	NO TIENE
Retención de personas claves	NO TIENE
Retención de Proveedores/clientes	SI TIENE
Consejo Familiar	NO TIENE
Desarrollo de habilidades y comportamiento	NO TIENE
Interes del negocio o Funciones claves	SI TIENE
Analisis a mediano y largo	NO TIENE
Planificación de profesionalismo	SI TIENE
Planificación del retiro del Predecesor	NO TIENE
Proceso de desarrollo para ejercer puestos claves	NO TIENE

Fuente: Bases para planes de sucesión.

Elaborado por: Elaboración propia.

Tabla 6: Resultados de análisis de la empresa

Bases para un plan de sucesión	
SI TIENE	NO TIENE
4	7

:

*Fuentes: Bases para elaboración de un plan de sucesión
Elaborado por: Elaboración propia*

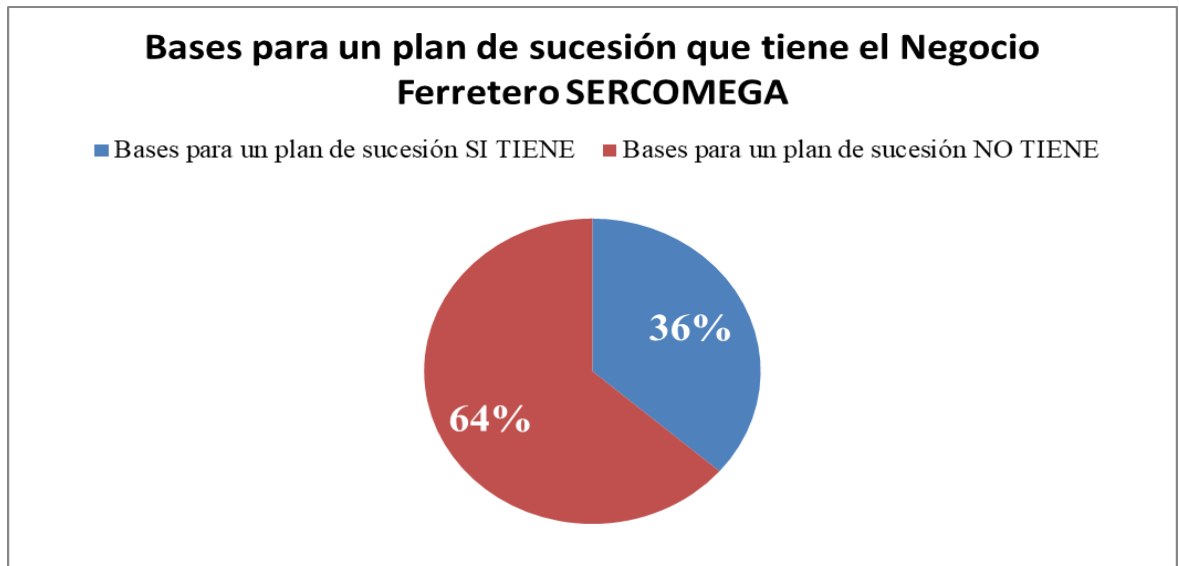


Figura 8: Análisis de comparaciones.

*Fuente: Bases para elaboración de un plan de sucesión
Elaborado por: Elaboración propia*

Según los autores antes mencionados Sercomega tiene 4 aspectos importante que debe tener un plan de sucesión este número representa apenas el 36 %, lo que podemos deducir que si se puede comenzar a realizar un proceso, diagrama o manual de sucesión efectiva para la siguiente generación, y se pueda que este negocio y algún otro que desee aplicarlo pueda ser sostenible para los siguientes sucesores.

2.3.2. Análisis de las Entrevistas.

Tabla 7: Análisis de resultados de entrevistas

ENTREVISTADOS	ANALISIS DE RESPUESTAS
Ing. Rodrigo Beltran	Considera que colaborar en un empresa familiar como es ecuavisa le ha ayudado crecer personalmente y profesionalmente, pero sin embargo a podido apreciar que existen conflictos familiares que perjudican las decisiones que no existen sucesores competentes y calificados, no existe un politica para retener buenos talentos y existen restricciones a los cambios, ademas cuando se trata de una Gerencia General influyen porque crean un conflicto ya que su posición es a favor del dueño fundador, que se debe realizar un organismo independiente con suficiente autoridad para poder formar a los nuevos sucesores y por tal motivo se considera importante implementar y plan de sucesión
Ing. Jaime Yagual	Considera que colaborar en un empresa familiar con una estructura organizacional grande ha podido crecer personalmente y profesionalmente, pero sin embargo a podido apreciar que existen conflictos familiares que perjudican las decisiones ya que no han podido separar las diferencias personales de la profesional, que no existen sucesores competentes y calificados, no existe un politica para retener buenos talentos y existen restricciones a los cambios, ademas cuando se trata de una Gerencia General influyen porque crean un conflicto ya que su posición es a favor del dueño fundador, que se debe realizar un organismo independiente con suficiente autoridad para poder formar a los nuevos sucesores y por tal motivo se considera importante implementar y plan de sucesión
Ing. Yolanda Franco	Como fundadora del negocio familiar siente una satisfacción profesional y personal ya que pudo sostenerlo por mas de 25 años y pudo crear diversas plazas de trabajo tanto para familiares como para extraños, considera que los inconvenientes que surgen con los familiares es que en algunos existe un abuso y la falta de valores, interes de la participación del negocio. Indica que la Gerencia General no tiene influencia en la proceso de sucesión de ninguna empresa ya que va a depender mucho de los sucesores, existen dos puntos importante el candidato no esta preparado tanto en experiencia como en profesionalismo y si no cumple con las habilidades, competencias y comportamientos, ademas menciona que no es tan necesario que exista un plan de sucesión sino que va a depender mucho de los propios sucesores.
Conclusión General	Las empresas familiares dentro de Ecuador son unos de los grandes generadores de empleo y que dan un crecimiento profesional y personal a las personas, sin embargo los conflictos internos, la falta de sucesores competentes, comprenden una muerte futura e inevitable de la compañía, que la gerencia general deberia tomar decisiones sobre la continuidad de las siguientes generaciones y ser un asesor para la familia empresaria, que se deben desarrollar perfiles profesionales, de competencias y de habilidades para los candidatos a sucesores, y que deberia existir un consejo familiar independiente de la compañía de tal forma que se encargue de eso, y que prepare un plan de sucesión efectivo dentro de la organización.

Fuente: Entrevistas.

Elaborado por: Elaboración propia.

CAPITULO III

PROPUESTA PARA EL PLAN DE SUCESIÓN

3. Propuesta para el plan de sucesión

3.1. Importancia de tener un plan de sucesión.

Según la directora de Human Performance (Mora, 2015) indica que este proceso es una decisión estratégica que asegura en las empresas familiares a las personas idóneas que puedan ocupar los puestos claves de la organización ya que este garantiza la eficiencia y la efectividad del negocio y así poder reemplazar en el momento adecuado con una preparación en los comportamientos y habilidades.

En este capítulo se dará una opción para el negocio ferretero de tal forma que se pueda realizar un proceso de sucesión eficaz y eficiente y que logre el objetivo de cualquier empresa familiar que es trascender en el tiempo y que sea dentro de la familia por lo tanto se realiza esta propuesta a dicha organización y que sirva de ejemplo para negocios en semejanza de tamaño organizacional.

3.2. Análisis básico para elaborar un plan de Sucesión

Según lo analizado por varios autores se puede deducir que un plan de sucesión no tiene una estructura definida ya que va a depender mucho de la estructura organizacional y tamaño de la misma, para poder establecer una estructura idónea, pero sin embargo estos mismos autores establecen ciertas bases y ideas para realizar de forma efectiva y eficiente de tal manera que proporcionen una idea clara de lo que se debe analizar antes de ponerlo en marcha sin ningún

tipo de guía y que este no sea ningún tipo de fracaso tanto para la Nueva generación como para la empresa familiar. Las Bases para formar un buen plan de sucesión en general se puede definir lo siguiente:

- a) **En primer lugar** se debe analizar las necesidades presentes y futuras de la organización, en esta debe primar la decisión de fomentar la sucesión de la empresa.
- b) **Como segundo punto** es la fomentación de valores y desarrollo de competencias claves tanto para la nueva generación o para el predecesor, en este punto deberían contar un plan de desarrollo organizacional y una política que no afecte buenos elementos que conforman la compañía ya que si se los pierde puede ser una gran afectación al negocio.
- c) **En tercer Lugar** se deben desarrollar habilidades de la nueva generación en aspectos de profesionalización, carácter y experiencias dentro de la organización ya que estas habilidades se van desarrollando desde temprana edad para así poder crear un grado de interés a los sucesores, adicionalmente aprovechar dichas habilidades para que los predecesores obtengan un puesto dentro de la empresa de tal forma que sean asesores de los mismo.
- d) **En cuarto lugar** una vez que los posibles sucesores que estarían dispuesto a continuar en el manejo de la empresa familiar debería pasar por un proceso de evaluación y ejecución

de los comportamientos y habilidades adquiridas durante su periodo de aprendizaje y familiarización con el negocio, una vez analizando esto se podría ubicar a los sucesores en los puestos claves de la empresa e inclusive seleccionar al nuevo administrador del mismo ya que se expone una teoría que el sucesor debe trabajar con el predecesor por lo menos 5 años para adquirir dicha experiencia.

- e) **Y en quinto Lugar** deben crear un consejo familiar independiente del negocio para que se encargue en la preparación de los sucesores desde la infancia hasta su ingreso en la empresa y que este plan sea revisado y analizado constantemente ya que la familia a medida del tiempo sigue creciendo y por ende la compañía en su estructura.

3.3. Beneficios de un buen plan de sucesión.

Según los estudios realizados por (Deloitte, 2010), existen varios beneficios de tener un buen plan de sucesión:

- Se desarrollan personas más involucradas y les permiten conocer la organización, esto con el fin de aportar con nuevas ideas.
- Se pueden realizar periódicamente revisiones de procesos, perfiles y procedimientos, y así se va mejorando el desempeño de la organización.
- Se mejora una mejor reputación y con ello la formación de una empresa sólida, desafiante y estructurada, con esto se facilita la retención de la personas de alto nivel.

3.4. Diagrama de Flujo del proceso de sucesión para el negocio “Sercomega”

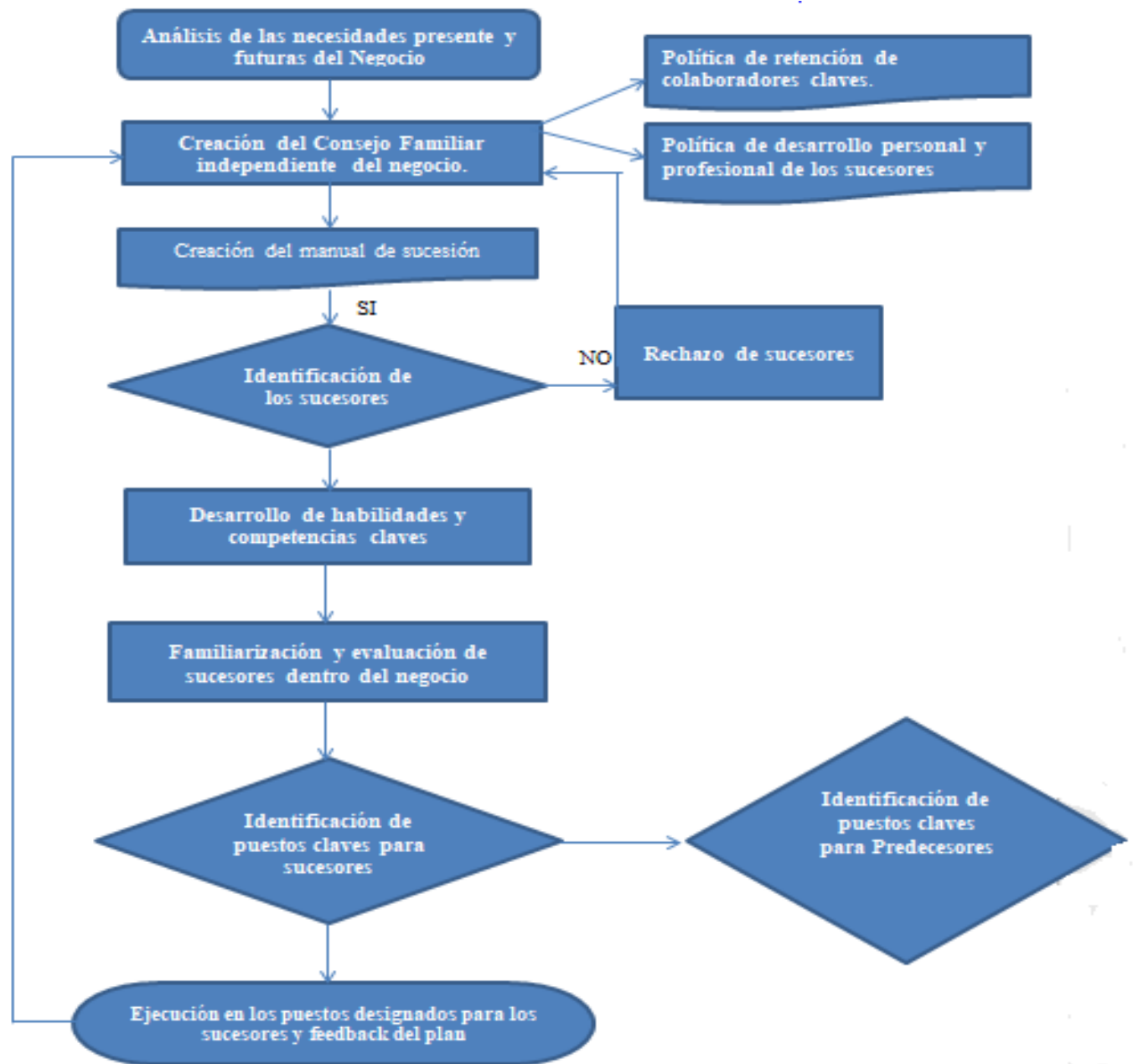


Figura 9: Diagrama de proceso para el plan de sucesión

Fuente: Bases de varios autores para plan de sucesión

Elaborado por: Elaboración propia

Conclusiones:

Mediante esta investigación se pudo observar dentro de la investigación que la dirección general de las empresas familiares tienen una gran influencia en las sucesiones generacionales ya que son dirigidas por los propios fundadores y por ende en ciertas propietarios se resisten en dejar el legado a otras personas (sucesores) por el miedo de que provoquen la desaparición de la empresa y la sucesión se produce cuando este muere, solo en un 2% de las empresas familiares ecuatorianas tienen un plan de sucesión.

A partir del análisis de los resultados y el diagnóstico de la empresa se puede concluir que existen falencias en las bases necesarias para poder crear un plan de sucesión ya que solo contiene apenas un 36% de los procesos más importante que debe tener el mismo, a partir de las entrevistas se concluye que debe existir un organismo independiente de la organización que pueda ser el formador de los próximos sucesores.

Añadir un diagrama de flujo del proceso de sucesión en el negocio ferretero Sercomega puede servir de guía para los actuales y futuros administradores de la empresa familiar ya que eso evitara decisiones imprevistas y que resulten en un fracaso eminente de la organización.

Recomendaciones:

Se recomienda desarrollar una investigación de las grandes empresas que se encuentran entre la 3era y 4ta generación, como han realizado el proceso de sucesión y como han influido sus administradores de tal forma que les ha permitido perdurar con el pasar de los años de tal forma que sirvan de vivo ejemplo para organizaciones de mejor escala.

Elaborar un programa de planificación de sucesión con el apoyo de la dirección general de tal forma este pueda ser aplicado correctamente y así se garantice la perduración del negocio y que a la vez incluya un plan de poder retener personas claves y que los predecesores sirvan de asesores para la nueva generación.

Se recomienda tomar en cuenta el diagrama de flujo de la sucesión de tal forma que esto ayude para el mejoramiento del proceso y así poder tener una buena retroalimentación constante del mismo buscando siempre la mejora del plan de sucesión pudiendo identificar los errores que se están cometiendo.

Referencias bibliográficas

- Aranguren, L. P., & Garrido, L. F. L. (2010). *BC11 - Gobierno Corporativo en la Empresa Familiar..pdf*.
- Arellano, P. A. (2019). Derecho Ecuador - SUCESIÓN EN EL ECUADOR. Retrieved December 30, 2019, from <https://www.derechoecuador.com/sucesion-en-el-ecuador>
- Barroso Martínez, A., & Iglesias, C. B. (2014). 4. *LAS EMPRESAS FAMILIARES*. Retrieved from <http://www.aeef.es>
- Camino-Mogro, S., & Bermúdez-Barrezueta, N. (2018). Las Empresas Familiares en el Ecuador: Definición y aplicación metodológica. *X-Pedientes Económicos*, 2(3), 46–72. Retrieved from https://ojs.supercias.gob.ec/index.php/X-pedientes_Economicos/article/view/42
- CASILLAS BUENO, J. C., DIAZ FERNANDEZ, M., RUS RUFINO, I., & VASQUEZ SANCHEZ, A. (2014). La gestión de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones 2.^a edición - Google Play. Retrieved September 6, 2019, from Ediciones Parainfo website: <https://play.google.com/books/reader?id=p6DBAgAAQBAJ&pg=GBS.PA170>
- Davila, R. (2019). Protocolo Familiar (I). Definición y Etapas para su implementación. Retrieved September 2, 2019, from <https://fundacion.usal.es/es/empresas-amigas/199-contenidos/1589-protocolo-familiar-i-definicion-y-etapas-para-su-implementacion>
- Deloitte. (2010). *PLAN DE SUCESIÓN*. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/plan-de-sucesion.pdf>
- e-ducativa. (2018). 1.2. La dirección de la empresa y sus funciones. Retrieved April 27, 2019, from e-ducativa website: http://e-ducativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/2750/2794/html/12_la_direccin_de_la_empresa_y_sus_funciones.html
- EAE. (2019). Protocolo familiar. Qué es y qué no es - EAE. Retrieved September 4, 2019, from <https://www.eaprogramas.es/empresa-familiar/protocolo-familiar-que-es-y-que-no-es>
- El Telégrafo. (2018). El Telégrafo - Solo un 2% de empresas familiares en el país tiene plan de sucesión. Retrieved April 13, 2019, from ECONOMÍA website: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/empresas-familiares-plan-sucesion-ecuador>
- FAINSILBER, R. (2016). Ciclos de vida en la empresa familiar (segunda parte) - Mundo Ejecutivo. Retrieved August 13, 2019, from Mundo Ejecutivo website: <https://mundoejecutivo.com.mx/family-business/2016/05/27/ciclos-vida-empresa-familiar-segunda-parte/>
- Freire, E. J. S., & Pico, F. P. (2015). Heft Seckau. *Revista Politécnica*, 35(2), 113. <https://doi.org/10.1007/s13244-016-0498-1>
- Gallo, M. Á. (1998). *COLECCIÓN ESTUDIOS E INFORMES La sucesión en la empresa familiar*. Retrieved from http://www.fundacionregional.com.ar/download/Gallo_sucesion_01.pdf
- Gersick, K. E., Lansberg, I., Desjardins, M., & Dunn, B. (1999). Etapas y transiciones:

Gestión del cambio en la empresa familiar. *Clásicos de FBR En Español*, 17–25.

Johannes Ritz. (2018). La sucesión es el éxito de las empresas familiares - Revista Vive. Retrieved April 13, 2019, from revista vive website: <https://revistavive.com/la-sucesion-exito-las-empresas-familiares/>

León Machado, G. C. (2010). *Causas de los problemas de sucesión en empresas familiares*. Retrieved from <http://repositorio.flacsoandes.edu.ec:8080/handle/10469/5175>

Lic. en Administración de Empresas, L. A. de. (2016). ¿QUE ES DIRECCIÓN GENERAL DE UNA EMPRESA? ~ Lic. Administración de Empresa. Retrieved April 27, 2019, from <http://licadministraciondeempresa.blogspot.com/2016/03/que-es-direccion-general-de-una-empresa.html>

Martínez Echezárraga, J. (2013). *Empresas familiares. Reto al destino, Claves para perdurar con éxito* - Google Play (Ediciones Granica). Retrieved from <https://play.google.com/books/reader?id=dXdfAAAAQBAJ&pg=GBS.PP2>

Molina-Parra, P. A., Botero-Botero, S., & Montoya-Monsalve, J. N. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis Family business: concepts and models for analysis. *Pensamiento y Gestión*, (41), 116–149.

Mora, A. (2015). *La importancia de contar con un Plan de sucesión* | 1.

Nacional, A. *CÓDIGO CIVIL*. , (2019).

PRESS, E. (2013). *Empresas de Familia, Del conflicto a la eficiencia* - Google Play (Granica). Retrieved from <https://play.google.com/books/reader?id=MXpfAAAAQBAJ&pg=GBS.PT6>

Soto Figueroa, M. (2018). Sucesión Empresarial, Empresas familiares - Google Play. Retrieved September 6, 2019, from <https://play.google.com/books/reader?id=qdmVDwAAQBAJ&pg=GBS.PT9>

Soto Figueroa, M. (2019). Protocolo familiar, Empresas familiares - Google Play. In A. García Nares (Ed.), *Protocolo familiar, Empresas Familiares* (1° edición). Retrieved from <https://play.google.com/books/reader?id=tdmVDwAAQBAJ&pg=GBS.PT3>

Zamudio, J., Satsumi, J., Zamudio, J., Satsumi, J., Ramos, M., Vargas, J., & Rosales, M. (2014). *Las diversas Tipologías de las Empresas Familiares: un acercamiento Teórico*. Retrieved from http://www.ecorfan.org/bolivia/series/Topicos Selectos de Recursos_II/articulo 7.pdf

Anexos

ENTREVISTA PARA TESIS DE TITULACIÓN M.B.A.

1. ¿Cuál ha sido su experiencia de haber podido trabajar en un Empresa Familiar?
2. ¿Cuáles considera usted que serían los inconvenientes comunes que sufren las Empresas Familiares?
3. Usted considera que la Gerencia General influye de manera positiva o negativa para la sucesión en una Empresa Familiar.
4. De acuerdo a su experiencia ¿Cuáles serían los motivos para que no se realice una buena sucesión de la empresa familiar?
5. ¿Cuáles serían según su criterio las recomendaciones que se debe tener una Empresa Familiar para una buena sucesión?
6. Usted cree que para una sucesión correcto debe existir un plan estratégico de Sucesión, justifique su respuesta.