



**PLANTEAMIENTO DE UN MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN
LAS EMPRESAS FAMILIARES, CON EL FIN DE CONTRIBUIR A SU PASO A LA
SIGUIENTE GENERACIÓN**

GLORIA ANGÉLICA SIERRA MÉNDEZ

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS- MBA

Bogotá, D.C., Colombia

2020

**PLANTEAMIENTO DE UN MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN
LAS EMPRESAS FAMILIARES, CON EL FIN DE CONTRIBUIR A SU PASO A LA
SIGUIENTE GENERACIÓN**

GLORIA ANGÉLICA SIERRA MÉNDEZ

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de: **Máster en
Administración de Empresas-MBA**

Directora:

MARIA DEL PILAR RAMIREZ SALAZAR

Modalidad:

Monografía

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS- MBA

Bogotá, D.C., Colombia

2020

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. 24 de junio de 2020

DEDICATORIA

Este proyecto de Tesis de Maestría en Business Administration (MBA) va dedicado ante todo a Dios, que me brindó la oportunidad y las herramientas de poder retomar mis estudios; a mi madre y a mi abuelita quienes me dieron todo el apoyo con mi hijo, el ánimo y el empuje de iniciar este nuevo reto y sobre todo, a mi hijo que es mi vida entera y mi motor para salir adelante, quién a pesar de su corta edad (3 años y 9 meses) siempre entendió cuando la mamá estaba estudiando y siendo juicioso me apoyo para que pudiera desarrollar con éxito mis trabajos y poder hacer este sueño realidad.

Gracias a todos por su apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTOS

Mis agradecimientos infinitos a mi madre por todo el apoyo incondicional, a mi hijo por permitirme quitarle un poco de su tiempo en compartir con él para poder desarrollar este reto tan importante para nuestras vidas, a mis amigos que de una u otra manera aportaron un granito de arena en este proceso, a la Universidad por darme la oportunidad de iniciar este reto en tan prestigiosa Entidad y no podía faltar, a mi Directora de Grado la doctora María del Pilar Ramírez Salazar, quien creyó en mi proyecto, me apoyo al máximo y siempre estuvo ahí guiándome y motivándome a terminar esta monografía que hoy presento.

Dios los bendiga siempre y mil gracias por todo ese apoyo.

RESUMEN

Las familias constituyen empresas como un medio de subsistencia, de trabajo y de generar riqueza para ellos y para toda la sociedad en la cual desarrollan sus actividades. De esta manera, las Empresas Familiares llamadas así por el hecho de que una familia tenga el control sobre la propiedad, están presentes en la economía de todos los países, con una participación importante en el sistema empresarial (Lacouture, 2005). En Colombia las Empresas Familiares “generan más del 50% del empleo nacional, 36% del valor agregado industrial, 92% de los establecimientos comerciales y el 40% de la producción nacional, lo que permite dimensionar la importancia de este sector en la composición del producto Interno Bruto Nacional” (Puyana, 2009).

La manera cómo las empresas logren superar las diversas etapas y problemas por los que tengan que pasar para enfrentar dichas situaciones, posibilitará su supervivencia. Sin embargo, el caso de las Empresas Familiares es complejo, debido a la combinación de factores como la familia, la empresa y la propiedad; lo que implica recursos financieros, humanos y la garantía del ente familia, sumado a las situaciones del entorno, hacen que muchos de los sueños de sus empresarios se queden sin realizar.

De esta manera, en cumplimiento del objetivo principal de esta investigación como es “Plantear un Modelo de Gestión Organizacional en las Empresas Familiares, con el fin de contribuir a su paso a la siguiente generación”, se realiza una encuesta en Empresas Familiares para conocer por menores de su organización que servirá para la elaboración del modelo para otras Empresas Familiares e implementar acciones sobre los complejos procesos que suelen ser parte de su organización al tener que manejar propiedad, familia y negocio en un conjunto.

Igual, se utiliza una metodología con un enfoque cuantitativo que permite interpretar un conjunto de prácticas para entender el fenómeno de dificultad que tienen dichas empresas para pasar a la siguiente generación, sumado a un método de estudio descriptivo, para recoger información de manera independiente o conjunta sobre las variables implícitas y su interrelación.

Palabras clave: Modelo de Gestión Organizacional, Empresas Familiares, desarrollo económico, supervivencia, sostenibilidad, generación.

ABSTRACT

In Colombia, families create businesses as a means of subsistence, work and wealth generation for themselves and for the entire society in which they carry out their activities. In this way, Family Businesses (named by the fact that a family has control over the property), are present in the economy of all countries, with an important participation in the business system (Lacouture, 2005). This is how in Colombia, “this business model generates more than 50% of national employment, 36% of industrial added value, 92% of commercial classifieds and 40% of national production, which allows the importance of this sector to be dimensioned in the composition of the National Gross Domestic Product” (Puyana, 2009).

The way in which these companies manage to overcome the various stages and problems they have to go through, will enable their survival. However, the case of Family Businesses is complex, due to the combination of factors such as family, company and property; which implies financial, human resources and the guarantee of the family entity, added to the situations of the environment, which make many of the dreams of businessmen remain unrealized.

In this way, in fulfillment of the main objective of this research, such as "Proposing an Organizational Management Model in Family Businesses, in order to contribute to its transition to the next generation", a survey will be conducted in Family Businesses to find out the details of their organization. This will serve to prepare the model for other Family Businesses and implement actions on the complex processes that are usually part of their organization, having to manage property, family and business together.

Likewise, a methodology with a qualitative approach will be used, which allows understanding the difficulty phenomenon that these companies have to continue to the next generation. The foregoing will be accompanied by a descriptive study method, to collect information independently or jointly about the implicit variables and their interrelation.

Keywords: Organizational Management Model, Family Businesses, survival, sustainability, generation.

CONTENIDO

1. Introducción	14
2. Objetivos	18
2.1 Objetivo General.....	18
2.2 Objetivos Específicos	18
3. Justificación	19
4. Marco de referencia	21
5. Hipótesis	42
6. Metodología	44
6.1 Tipo de Investigación.....	44
6.2 Método de Investigación.....	44
7. Trabajo de campo – Sector de análisis	45
7.1 Procesamiento estadístico de datos	49
7.2. Análisis de resultados	49
8. Discusión de resultados.....	61
9. Propuesta del modelo de Gestión Organizacional para pasar a la siguiente generación	63
10. Conclusiones	78
11. Recomendaciones	80
12. Referencias.....	84
A. Anexo Base de datos ASOCOLOMBIA.....	96
B. Anexo Formato Encuestas.....	98
C. Anexo Entrevistas	104
D. Anexo Encuestas Empresas Familiares	104
E. Anexo Tabulación Encuestas	105

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de 3 círculos.....	21
Figura 2. Sucesión en Empresas Familiares.....	31
Figura 3. Conceptos de Empresa Familiar.....	38
Figura 4. Variables del proyecto de Modelo de cambio generacional en Empresas Familiares....	46
Figura 5. Representación de la muestra.....	47
Figura 6. Ventajas de una Empresa Familiar.....	50
Figura 7. Desventajas de una Empresa Familiar.....	51
Figura 8. Fortalezas de una Empresa Familiar.....	52
Figura 9. Debilidades de una Empresa Familiar.....	53
Figura 10. La tecnología en las Empresas Familiares.....	54
Figura 11. Mayores dificultades en una Empresa Familiar.....	55
Figura 12. Importancia de un Modelo Organizacional.....	56
Figura 13. Competencias.....	57
Figura 14. Acciones para pasar a la siguiente generación.....	58
Figura 15. Tipos de liderazgo.....	59
Figura 16. Aspectos del Modelo Organizacional.....	60
Figura 17. Modelo de Gestión Organizacional.....	64
Figura 18. Comparativo Modelo Organizacional con Variables.....	65
Figura 19. Estrategias de desempeño y cumplimiento.....	68
Figura 20. Elementos básicos que caracterizan la gobernabilidad.....	70
Figura 21. Elementos de un Sistema de Rendición de Cuentas Financieras.....	72
Figura 22. Procesos claves.....	73
Figura 23. Red de Valores.....	74
Figura 24. Factores en el Personal y la Tecnología.....	76
Figura 25. Infografía.....	82

1. Introducción

El tema de las Empresas Familiares aparece hoy en la academia debido al desempeño que este tipo de compañías tienen dentro de las estructuras de producción de las economías, tanto desarrolladas como en vías de desarrollo. Su importancia radica no solo en el poder generador de empleos que representa sino en la transmisión del conocimiento a lo largo del tiempo, la cultura de la familia emprendedora como fuente de orgullo y tradición, que constituyen elementos que motivan a las siguientes generaciones a comprometerse con el negocio de sus antecesores.

Las Empresas Familiares tienen gran relevancia dentro de la realidad socioeconómica de cualquier país, ya que se constituyen en un agente activo en la regeneración de la estructura económica regional (López, 2003). De acuerdo con Gómez, (2005) “las Empresas Familiares constituyen la espina dorsal del desarrollo económico de cualquier país” por ello el empresario es la clave en una economía de mercado, de hecho, si no hay empresarios no hay empresa ni generación de puestos de trabajo, así como tampoco creación de riqueza; apreciación que es compartida por Luís Ernesto Romero uno de los pioneros en investigación sobre este tema en Colombia.

Sin embargo, aunque sus fundadores estén plenamente comprometidos con el negocio, pasar ese compromiso a las siguientes generaciones puede resultar algo difícil y complicado, debido a la dificultad para crear un gobierno empresarial, así como estructuras y procesos que exigen la dirección y control de la empresa; de ahí la importancia que la familia funcione cohesionada para la supervivencia de su empresa a largo plazo.

Debido a las circunstancias de pandemia por la que atraviesa el país por causa del coronavirus la muestra para esta investigación se toma de la base de datos suministrada por (ASOCOLOMBIA, 2019) con la existencia de 30 empresas familiares, y en obediencia a la cuarentena en el impedimento de movilización de manera específica se ubicaron las que están en el sector Centro Norte de la ciudad de Quito, lugar de residencia de la autora del proyecto por efecto de su desempeño laboral en la Embajada de Colombia en Ecuador.

-Antecedentes del problema

Las Empresas Familiares van desde pequeños negocios hasta grandes poderíos con aspectos que incluyen definición de propiedad, gestión, metas familiares, transferencia a otra generación en la intención de continuar como Empresa Familiar. En una compleja estructura en las que participan todos los miembros de la familia y desempeñan múltiples funciones en la gestión de la empresa.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) desarrolló un programa de capacitación en gestión llamado “Inicie y Mejore su Negocio” IMESUN, (2016), con un enfoque hacia la puesta en marcha y mejora de pequeñas empresas familiares como una estrategia para la generación de empleos, especialmente en economías emergentes. El programa como tal consta de cuatro paquetes interrelacionados: Genere su Idea de Negocio (GIN), Inicie su Negocio (ISUN), Mejore Su Negocio (MESUN) y Expanda su Negocio (ESUN).

El programa MESUN como tal fue desarrollado por la Confederación de Empleadores de Suecia para pequeños y medianos empresarios locales, y su manual sobre el Recurso Humano y la Productividad es útil para los emprendedores que deseen aumentar la productividad, siguiendo mejores procedimientos de contratación, motivando y recompensando a sus empleados debidamente y manteniendo buenas relaciones con sus proveedores y la comunidad en la que se desarrolla.

De otra parte, con el paso del tiempo los diseños organizacionales al igual que las prácticas gerenciales se han ido transformando con el fin de dar respuesta a los cambios en una sociedad consumista cada vez más globalizada. De acuerdo con Daft, (2011) “las Empresas Familiares deben implementar medidas y estar en constante transformación ante la incertidumbre económica, política y social”. De hecho, las organizaciones deben ser consideradas como un sistema natural que está en constante evolución y no como una máquina eficiente que trasciende a través del tiempo.

Debido a la complejidad en los procesos de innovación sumados al entorno en el que las Empresas Familiares se desarrollan, se crea la necesidad de modelos de comprensión eficientes y replicables. La idea de las empresas como sistemas integrados por individuos implícitos en su evolución sugiere tener en cuenta algunos principios básicos de la física y de la biología para su análisis. Para Nieto, (2016, p. 23) “La gestión de la innovación en entornos de incertidumbre es

realmente un mecanismo evolutivo mediado por la selección natural que, permite establecer interesantes analogías entre dos contextos inicialmente alejados: los sistemas de emprendimiento gestionados por el Método Lean Startup, y la evolución de los sistemas vivos gestionados por selección natural”.

La Universidad EAN desde el 2004 en aras de mantener el apoyo a las empresas viene implementando un Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones (MMGO), creado por el Grupo de investigación en Gerencia para las Grandes, Pequeñas y Medianas empresas (G3PyMEs), con el fin de facilitar la modernización gerencial hacia organizaciones modernas, competitivas, centradas en la innovación y capaces de competir en un mundo global (Pérez-Uribe & Ocampo-Guzmán, 2015). No sin antes realizar un análisis para identificar fortalezas a mantener y debilidades para corregir, seguido de la respectiva ruta de mejoramiento.

No obstante, es necesario tener en cuenta un conjunto de acciones que deben acompañar dicha ruta, con componentes como: entorno económico, direccionamiento estratégico, gestión de mercados, estructura y cultura organizacional, gestión humana, gestión de producción y logística, información, comunicación, innovación y conocimiento, comercio exterior (exportaciones, importaciones), responsabilidad social, gestión financiera, asociatividad y gestión ambiental. De tal forma, que se genere una dinámica que propicie un cambio organizacional.

-Planteamiento del problema

Dentro de la estructura económica de cualquier país las Empresas Familiares cumplen un papel muy importante en el mundo, debido a su alta predominancia en el mercado de comercio, pues son el motor de la economía ya que pueden operar con un diseño organizacional relativamente simple, en el cual el fundador-gerente-propietario realiza múltiples actividades. De hecho, todos los miembros de la organización pueden llevar a cabo distintas funciones que pueden ser intercambiables” (Rodríguez, 2001, p. 65).

De acuerdo con Mier Lagos, Rodríguez Buitrago, Giraldo, Arango Lopera, & Maldonado Acevedo, (2019) en su tesis de diplomado Métodos Alternativos de Solución de Conflictos ante Favoritismo dentro de las Empresas “cada organización cuenta con sus propias características y propiedades, a veces únicas y exclusivas”, es decir el ambiente interno lo conforman los

trabajadores y por ello los sentimientos reflejan el funcionamiento de la empresa con repercusión en la productividad. De ahí que, el comportamiento del trabajador no solo depende de sus características personales sino de la forma en que éste percibe los componentes de la organización.

Sin embargo, pese al impacto de estas empresas en la creación de riqueza y de empleo es necesario reconocer dificultades en su desempeño, debido al riesgo de confusión entre cultura e intereses de la familia, rigidez y conservadurismo, autofinanciación y sucesión mal preparada Barroso-Martínez, (2014), que conlleva a una gran dificultad de sostenimiento en el tiempo.

Es así que en Colombia como en otras latitudes muchas de estas empresas mueren debido a que la primera generación las crea, la segunda las disfruta y la tercera las destruye. Algunos autores refieren que tan solo el 10% de las empresas familiares logran ser exitosas en la tercera generación y únicamente un 40% en la segunda generación.

Debido a lo anterior, se requiere de una división del trabajo en sus actividades de una manera más clara, para poder delegar funciones a cada individuo y no en una sola persona. Igual, mecanismos de coordinación como la supervisión directa, la adaptación mutua y la estandarización, se deben tener presentes para el progreso óptimo de su funcionamiento.

Por ello, esta investigación cobra valor en el evento que permita conocer a fondo la problemática que afecta su sostenibilidad y con ello su paso a las siguientes generaciones en la Hipótesis de generar un cambio en la Gestión Organizacional de las Empresas Familiares, mediante el planteamiento de un modelo que sirva de guía y así contribuir a su sostenibilidad y asegurar su paso a la siguiente generación.

Para el desarrollo de esta investigación surge la siguiente pregunta:

¿Cómo identificar un Modelo de Gestión Organizacional para optimizar la sostenibilidad de las empresas familiares, con el fin de contribuir a su paso a la siguiente generación?

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

PLANTEAR UN MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS FAMILIARES, CON EL FIN DE CONTRIBUIR A SU PASO A LA SIGUIENTE GENERACIÓN.

2.2 Objetivos Específicos

√ Explorar modelos de sucesión y protocolos en empresas familiares que muestren la manera de cambiar de una generación a otra.

√ Extractar de la literatura las principales variables a tener en cuenta para proponer un modelo de Gestión que permita el paso a la siguiente generación

√ Validar con las empresas las variables propuestas para el diseño del Modelo de Gestión

√ Plantear un Modelo de Gestión Organizacional que permita la sostenibilidad de las Empresas Familiares y así contribuir a su paso a la siguiente generación.

√ Elaborar la guía para la implementación del Modelo de Gestión que contribuya al paso a la siguiente generación en Empresas Familiares.

3. Justificación

Esta investigación se justifica en aspectos de carácter, teórico, metodológico y práctico, así:

- **Teórico**

En la creación de empresa un alto porcentaje está relacionado con la familia lo que las hace especiales y diferentes y parte esencial del tejido productivo, no sólo de las economías desarrolladas, sino también de las economías emergentes. Según Poza, (2010) “En países desarrollados estas empresas alcanzan al 80% de las existentes, mientras que en países en vía de desarrollo llegan a un 98%”.

Sin embargo, las Empresas Familiares tienen un problema de índole particular, único y exclusivo y es que su administración está más guiada por la intuición y la experiencia que por los conocimientos administrativos, lo cual las diferencia claramente de las no familiares. Entonces, es lamentable, que, pese a su aporte a la economía y fortaleza financiera, muchas de ellas desaparecen con el transcurso del tiempo, pues son pocas las que sobreviven especialmente en el paso de la segunda y tercera generación (Gallo, Klein, Montemerlo, Tomaselli, y Cappuyns, 2009, p. 136)

Entre los múltiples problemas que deben enfrentar las Empresas Familiares a lo largo de su evolución, se encuentran: la sucesión del principal cargo directivo, el pago de impuestos de sucesiones (3%), y todos los conflictos que se puedan presentar en la relación del sistema familiar, empresarial y patrimonial, entre otros (Demsetz & Kenneth, 2014). De otro lado, las Empresas Familiares en la medida que crecen tanto en generación como en riqueza van perdiendo identidad y valores familiares, debido a los diferentes valores individuales de cada miembro de la familia que en muchos casos no son compartidos por las otras familias generacionales. A medida que las familias crecen y las empresas se expanden, la relación familia/empresa se torna más compleja, por ello la necesidad de instrumentos y mecanismos que contribuyan a que la influencia de la familia sobre la empresa sea eficaz y no nociva.

Generalmente, cuando un negocio nace sin que exista una base que derive de un estudio profesional es difícil que se pueda garantizar su consolidación en el tiempo, es decir que, sin una estructura organizativa adecuada, entre otros se termina por sepultar el negocio. De acuerdo con

Mahito, (2016) fundador de un hotel en el año 705 en Japón el “Nishiyama Onsen Keiunkan”, con spa de aguas termales, las claves de su éxito se deben a tres razones:

1. Les importa más el bienestar de sus empleados que el de sus accionistas.
2. Encuentran una industria estable y aplican flexibilidad.
3. Se dedican al servicio, enfocándose en la comunidad en donde trabajan y viven.

- **Metodológico**

Con el propósito de cumplir con los objetivos de esta investigación en primera instancia se recurrirá a realizar una encuesta en Empresas Familiares en la ciudad de Quito - Ecuador, con el fin de conocer los conceptos de los trabajadores familiares a cerca de las principales variables que manejan las empresas y la importancia que representa para ellos la implementación de un Modelo de Gestión Organizacional, igual saber de las inquietudes sobre el paso a la siguiente generación, así como conocer la predisposición para realizar un cambio en la parte organizacional y visualizar la necesidad de un cambio en el desempeño del trabajo; seguido se realizará una entrevista al fundador del Restaurante El Rincón de Atuntaqui y a la Gerente de Credisoft Web. Lo anterior con el fin de identificar el instrumento más adecuado como es un Modelo de Gestión Organizacional, para que los resultados estén apoyados en los aspectos más relevantes de las Empresas Familiares y así optimizar el manejo administrativo.

- **Práctico**

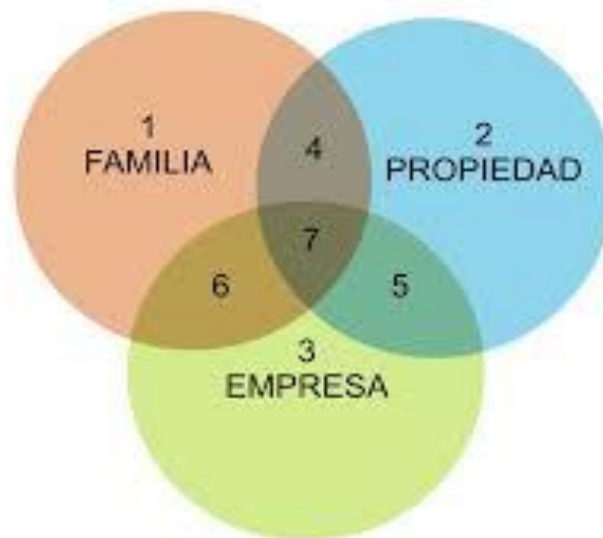
De acuerdo con el objetivo general de esta investigación como es el planteamiento de un Modelo de Gestión organizacional no solo se pretende optimizar la sostenibilidad de la Empresas Familiares, en contribución a solucionar la problemática de la dificultad para pasar a la siguiente generación, sino también servir de guía para implementar acciones sobre los complejos procesos que suelen ser parte de dichas empresas al tener que manejar propiedad, familia y negocio en un conjunto.

4. Marco de referencia

Con el propósito de fundamentar esta investigación a continuación se presenta el marco teórico con las principales teorías y el marco conceptual con los respectivos conceptos respecto al tema objeto de estudio.

A nivel teórico, a pesar de que pueden identificarse trabajos iniciales hacia mediados del siglo pasado, es en la década de los 80 que el estudio de la temática se intensifica con Schein (1983), Dyer (1988) y Handler (1989), citados por (Soto, 2013, p. 152). Sin embargo, la noción de empresa familiar carece aún de consenso pese a la preferencia de los investigadores por retomar el modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis (1982), donde condicionan su existencia a la interconexión de tres subsistemas: la propiedad, la familia y la empresa. Para Croutsche & Ganidis, (2008), esta heterogeneidad conceptual se relaciona, principalmente, con la dificultad para fijar los límites fronterizos entre el lazo familiar, el nivel de control y el tiempo de posesión de la empresa.

Figura 1. Modelo de 3 círculos



Fuente: Tagiuri & Davis (1982) de la Universidad de Harvard, desarrollaron el modelo de los 3 círculos con el fin de explicar la interacción que se presenta en una empresa familiar.

Según Ginebra, (1997) “el fin de un negocio es hacer dinero lo que significa valor económico y productividad, mientras el negocio familia tiene como fin la convivencia y el desarrollo de sus miembros tanto individual como socialmente”. La empresa es una sociedad y la familia es una comunidad, de hecho, la empresa considera a cada uno por lo que hace y cada uno es considerado por ser quien es, cada uno es un puesto, mientras en la familia la individualidad es irreductible, siendo precisamente los vínculos entre la familia, la propiedad y la empresa las causas de la problemática del solapamiento de roles. Situación que no deja en claro la separación entre el ámbito familiar y el empresarial, por lo tanto, los valores, el comportamiento y las relaciones interpersonales de la familia son los predominantes en la empresa (Ginebra, 1997, p. 78).

El sistema familiar surge naturalmente del hombre y adquiere los primeros patrones de socialización y las normas van surgiendo según las tradiciones y valores de cada familia, de acuerdo con los roles desempeñados de su o sus fundadores. Al mismo tiempo cada miembro aporta al sistema su personalidad, que armoniza con la cultura de la empresa. Mientras en el sistema empresarial son las normas sociales las que se ponen en práctica y rigen las relaciones con los familiares, ya no es la afectividad sino la rentabilidad Dodero, (2002). De este modo los vínculos sociales y afectivos en la familia y en la empresa son diferentes y con exigencias distintas, situación que puede generar confusión e impedir la distinción entre los recursos económicos de la empresa y los recursos familiares. De ahí que en las Empresas Familiares estos dos sistemas al superponerse generan diferencias que conllevan a conflictos y tensiones.

Lo primero que se piensa al trabajar con una empresa familiar es que se enfrenta a un nivel de conflicto superior al que puede existir en una empresa no controlada familiarmente. “Está demostrado que los conflictos familiares hacen que tan solo el 30% de las empresas familiares sobrevivan a la primera generación y solo un 10% pasen a la tercera” (Cleri, 2007, p. 53). De ahí la importancia de conocer los aspectos conflictivos para abordarlos a tiempo y así evitar que se constituyan en letales. De hecho, la mayor disparidad se debe a la incorporación de lo afectivo a las relaciones laborales. Así como en las empresas no familiares las conductas que priman son conscientes y basadas en la reflexión y la racionalidad, en las empresas familiares prima lo emocional.

Por ello, para López & Grandío, (2005, p. 12) “el capital humano es el recurso más importante y estratégico con el que cuentan las empresas, así como también es el más difícil de gestionar”. Este capital está constituido por un conjunto de habilidades, conocimientos y competencias y conforman un factor fundamental para la competitividad de las organizaciones y por lo tanto representan una estrategia muy importante. De tal manera, que el recurso humano constituye una parte fundamental dentro de las organizaciones, especialmente dentro de las Empresas Familiares que están empezando a crecer dentro del ámbito empresarial y por lo tanto necesitan de una estructura administrativa sólida para poder consolidarse dentro del ámbito nacional e internacional.

Al respecto Coulter, (2010, p. 13) menciona que “el talento humano o capital humano como se lo conoce en estos días, es el recurso más importante para el funcionamiento de cualquier organización, ya que, si el capital humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará, de lo contrario se detendrá”. Para Coulter, la administración de las personas en las organizaciones es de suma importancia, puesto que, para la mayoría de las empresas sus colaboradores son el talento más importante de las mismas porque en estos, se apoya todo el “Know How” de la misma.

En épocas tan complejas como las de hoy con cambios, incertidumbre y alta competitividad ya no bastan los objetivos y la gestión por procesos, si no que existe evidencia de resultados en las variables críticas de desempeño organizacional y el acceso a la innovación; por ello es necesario implementar herramientas de gestión que de forma concreta y aterrizada orienten el proceso de toma de decisiones sobre el curso del accionar corporativo hacia el futuro deseable.

De ahí, la importancia que las Empresas Familiares adquieran conocimiento como parte del valor de la organización, debido a que en algunas de ellas se tiende a realizar diversas acciones de manera desintegrada sin coherencia entre unas y otras y por lo tanto se pierde su efectividad. Para evitar dicha situación es viable integrar todas las acciones en un solo proceso representado en un Modelo de Gestión, con el fin de crear una cultura basada en su desarrollo técnico, personal y organizacional.

Según Parra & Montoya, (2002) “el conocimiento es adquirido por las organizaciones mediante un proceso que inicia con la adquisición de información mediante la percepción realizada en el medio ambiente, conformado por variables de carácter regulatorio, tecnológico, de

competencia y de procesos internos”. Una vez adquirida la información la organización la contextualiza y la convierte en conocimiento, que a partir de un adecuado direccionamiento se podrá pasar a un proceso de innovación generando valor a la empresa.

El conocimiento se diferencia de la información en el sentido que mientras esta última es el conjunto de hechos y datos organizados para describir una situación o condición, el primero es aplicado para interpretar la información a cerca de cualquier situación particular para la toma de decisiones.

Algo para destacar es que en muchas Empresas Familiares los puestos de alta gerencia están reservados estrictamente para miembros de la familia, lo que podría afectar negativamente la motivación y el desempeño de ejecutivos no familiares, ya que saben con certeza que no importa cuán arduamente trabajen, nunca integrarán la alta gerencia, por lo que a estas empresas les cuesta atraer y retener a ejecutivos talentosos que no pertenecen al núcleo familiar IFC - Banco Mundial, (2011). Igual, la condición de miembro en la Junta Directiva para la toma de decisiones es reservada y sus puntos de vista pueden ser contradictorios lo que conlleva a conflictos que pueden afectar negativamente el funcionamiento de la misma Junta.

Lo anterior conduce a dos problemas principales: “el primero, es la confusión entre patrimonio empresarial y familiar Cole, (2000); Kellermanns y Eddleston, (2004) citados por (IFC - Banco Mundial, 2011), y el segundo, es la transmisión del poder y liderazgo de una generación a otra, es decir, la sucesión” Le Breton-Miller, Miller y Steiner, (2004); Royer, Simons, Boyd & Rafferty, (2008), citados por IFC - Banco Mundial, (2011). Estos temas han sido tratados por numerosos autores e investigadores de la materia, y todos llegan a un consenso al identificar la sucesión como una de las principales causas de mortandad en la mayoría de este tipo de negocios IFC - Banco Mundial, (2011).

Ahora bien, el éxito de la empresa generalmente se ha medido teniendo en cuenta factores objetivos como la rentabilidad y el crecimiento; no obstante, con el transcurso del tiempo se ha involucrado el proceso de sucesión especialmente en el caso de las Empresas Familiares, con el fin de considerar criterios subjetivos que capten el impacto que tienen las relaciones entre los miembros de la familia, debido a la implicación y el compromiso con el negocio y su influencia en la supervivencia de la empresa. De esta manera, es aconsejable medir el proceso de sucesión mediante indicadores tanto objetivos como subjetivos.

Sin embargo, el entorno económico es el factor con mayor influencia sobre el éxito de la sucesión en el evento que puede influenciar en la propuesta de nuevos líderes para tomar las riendas del negocio. De acuerdo con Schumacher, (2015) “cuanto mayor sea la competencia o mayores las limitaciones que el entorno pone al desarrollo de la empresa, menor será el número de personas con deseos de dirigir la compañía”. En la tesis de que las perspectivas futuras del negocio influyen en la armonía de la familia.

Respecto a la sucesión es viable considerar que las empresas no siempre se constituyen intencionalmente como familiares, sino que surgen como el deseo de una persona creadora y fundadora de empresa, con el ánimo de ser independientes. El carácter familiar vendrá más tarde cuando llegue el momento cuando sus fundadores ansíen dejar sus empresas como legado a sus hijos (Cabrera y García-Falcón, 1999, p. 41)

Como tal, la sucesión es un proceso cuyas actividades deben ser suficientemente conocidas, programadas y tener un responsable, con el fin de facilitar la transferencia del poder hacia la siguiente generación, de forma armoniosa sin alterar la paz ni la unión familiar y/o empresarial. Se trata de generar un espacio donde las cuestiones de la empresa puedan ser discutidas de manera participativa entre los miembros de la familia, para brindar la suficiente confianza sobre la manera en que está siendo administrada la empresa.

En este contexto la sucesión es el principal suceso en las empresas familiares, ya que influye de manera significativa en que la empresa familiar no consiga sobrevivir a la generación siguiente. De acuerdo con Brahinsky, (2003, p. 79) “la sucesión es un proceso dinámico por naturaleza, pero con expectativas y etapas lógicas”. El desafío de las sucesiones consiste en minimizar los efectos de la resistencia que provoca el conjunto de la organización y éstas deben ser consideradas como algo natural, relativo al proceso y enfrentarlas ya que si se ignoran pueden propiciar conflictos que perjudiquen la consecución de los resultados esperados (Sá Freire, Soares, Nakayama, & Spanhol, 2010, p.79).

Cuesta (2000), citando por Castrillo & San Martín, (2007), propone que “la implicación familiar en la propiedad y dirección del negocio proporciona ciertas ventajas, ya que una empresa donde coinciden propietarios y directivos puede ser más eficiente debido a que la propiedad familiar permite la convergencia de intereses entre dirección y accionistas, lo que lleva a la maximización del valor de la empresa”.

Entre las ventajas de las Empresas Familiares es que generan una serie de activos intangibles, únicos y difícilmente imitables por otras compañías, igual existe una confianza entre todos y se conoce la personalidad tanto de aquellos que están al mando del negocio como de los que desempeñan puestos de menor responsabilidad, donde la empresa goza de una buena reputación en el mercado y por ello los clientes sienten gran confianza en ellas.

Otras, ventajas a saber según Braidot y Soto, (1999, p. 94) son:

Compromiso: por parte del fundador pues es la realización de sus sueños y la de sus miembros, caracterizada por un alto sentido de pertenencia en un solo esfuerzo de todos para que la empresa sea competitiva.

Conocimiento: los hijos del fundador desde niños aprenden del padre estrategias y la manera de desempeñarse en los quehaceres diarios de la empresa.

Predisposición: tiempo extra para realizar el trabajo y algunas veces se sacrifica salario para cumplir con las responsabilidades adquiridas.

Orgullo familiar: en el hecho de haber creado una empresa con base en el esfuerzo y el sacrificio de todos.

Cultura familiar: el trabajar juntos es causa de una misma filosofía fundamentada en valores empresariales.

Debido a las ventajas anteriores se genera una cultura de valores como: mayor grado de dedicación y por ende de control en aras del crecimiento de la empresa; mejores estrategias en el mercado; mayor vínculo con los clientes para una atención esmerada y cordial que genera confianza y buena reputación; mayor responsabilidad en las labores a realizar; mayor motivación del fundador y sus miembros por alcanzar el éxito.

Una ventaja importante que tienen las Empresas Familiares sobre las demás es que pueden recurrir a su historia que justifica la confianza que generan y puede orientar el rumbo hacia su futuro. Si cada generación aprende de la anterior y enseña a la siguiente, se crea una empresa con una mezcla de tradición y adaptabilidad.

Entre las desventajas de las Empresas Familiares se encuentran:

Resistencia al cambio: existe un modo tradicional de realizar las labores y por ello el rechazo a los cambios.

Sucesión: el cambio de liderazgo produce incertidumbre y por lo tanto conflicto.

Conflictos emocionales: factores psicológicos y emocionales predominan ante aspectos relacionados con el rendimiento y los resultados. En la familia prevalece la protección y la lealtad.

Conflictos familiares: con gran influencia en las decisiones y/o resultados ya que se toman con base en los sentimientos y no la racionalidad.

Liderazgo: la sucesión puede no suceder en un líder, por ello es importante facultar y legitimar descendientes en la preparación hacia la continuación.

Crecimiento: frecuentemente se carece de las herramientas adecuadas para una mayor eficiencia en los procesos operativos diarios

Direccionamiento: la “verdad” del dueño es la única, luego no hay diversidad de pensamiento y se desaprovecha el talento humano.

Entre las percepciones que fundamentan el marco conceptual de esta investigación a partir de la revisión bibliográfica, se encuentran:

Empresas Familiares

Una empresa familiar es aquella en la que la propiedad y/o la dirección de la empresa se encuentran en manos de una familia que tienen vocación de continuidad, ya que desean que la empresa continúe en un futuro en manos de sus descendientes (Barroso, et, al., 2012).

Igual, son sistemas complejos que dependen de infinidad de variables, relaciones y conflictos familiares mezclados con la actividad empresarial, mercados en el que se desarrollan, marco legal, cultura organizacional, misión y valores, entre otros. Lo que implica una mayor dificultad para involucrar una definición de elementos que homogenicen los comportamientos, las peculiaridades y las tendencias de los entornos familiares, dedicados a la empresarialidad (Serna Gómez y Suárez Ortiz, 2005)

Por su naturaleza deben enfrentar ciertos retos que le son únicos y por lo tanto no se presentan en otras empresas, como: de qué manera separar la relación familiar de la de los negocios; cómo mantener las relaciones sanas en la segunda y subsiguientes generaciones y cómo planificar la sucesión y la repartición accionaria. Por ello, la importancia de un alto nivel de comunicación, la total transparencia en el manejo de las finanzas y el estricto cumplimiento de los requisitos legales, con el fin de preservar la identidad de la empresa y una buena toma de decisiones.

Un aspecto clave que distingue a la Empresa Familiar de las no familiar es la relación de parentesco entre algunos de sus miembros, ya que en su lugar de trabajo deben compartir valores, creencias y normas de conducta provenientes, al menos en parte, del ambiente familiar (Leach, 1993, p. 319). Los valores tienen tal importancia que se tienden a considerar tanto el fundamento de las organizaciones como de las familias.

Por ende, la influencia de los fundadores de las Empresa Familiares es decisiva en la formación de la cultura de la organización, integrada por valores, creencias y normas de conducta que provienen del ambiente familiar (De la Garza Ramos, et al, 2011). De ahí que, los valores adquieren relevancia en el buen desempeño de estas empresas, y por ello se deben considerar como un recurso más y una ventaja competitiva (Tápies & Fernández, 2010).

De acuerdo con Lockard, (2013, p. 602) “en las empresas familiares se toman decisiones que maximizan mejor el flujo de efectivo mientras que sus pares que se cotizan públicamente en la bolsa prefieren sacrificar el efectivo en aras de las utilidades de operaciones para fines contables”. De hecho, las Empresas Familiares se diferencian de las demás por la combinación de familia y empresa en una sola organización.

Así, las empresas familiares deben enfrentar a diario presiones y fuerzas tanto internas como externas que pueden mejorar o retrasar el desempeño estratégico. Por ello, Jones, Makri, & Gómez-Mejía, (2008, p. 20) afirman que “debido al deseo de preservar la riqueza socioemocional puede hacer que las empresas familiares prefieran asumir un mayor riesgo financiero para evitar el riesgo de pérdida de control organizacional”.

De ahí que, “en términos de gobierno las Empresas Familiares son más complicadas debido a la variable: familia ya que se agregan las emociones y todo lo relacionado con el grupo

familiar” (Quejada-Pérez & Ávila-Gutierrez, 2016, p. 254). Por lo mismo, en la empresa de familia los miembros cumplen diversos roles y responsabilidades lo cual puede generar opiniones encontradas que causan inconformismo.

Sucesión en las Empresas Familiares

La sucesión hace referencia al traspaso del poder de decisión y la propiedad hacia la siguiente generación, con el fin de dar continuidad de la empresa de la familia, transición que generalmente no se realiza con la suficiente planeación lo cual genera dificultades, como la resistencia al retiro de la autoridad, especialmente cuando se es propietario único, fundador y gerente a la vez.

Por ello, las Empresas Familiares no solo deben enfrentarse a situaciones complejas, sino que están abocadas al retiro del familiar fundador que afectan no sólo su sostenibilidad sino la estabilidad de la familia, debido al impacto que genera tanto para la familia, como para los empleados y aquellos terceros que tengan alguna relación con el negocio. De esta manera, cuando el familiar que se retira representa el eje sobre el cual gira la riqueza del grupo familiar y se ha convertido en el proveedor de dos o tres generaciones, es allí donde se mide el alcance de la sucesión que suele ser muy significativa.

Situación que adquiere relevancia cuando la empresa es causa de orgullo para los miembros de la familia y se han tejido lazos de afecto y apego emocional. De ahí, la necesidad de que el empresario familiar en determinado momento contemple la idea de un sucesor idóneo para delegar funciones o de un merecido descanso en su defecto, en la oportunidad de permitir que el grupo sienta de otra forma responsabilidad en el negocio familiar.

De esta manera, la sucesión y la dirección de las Empresas Familiares son aspectos vitales a la hora de pensar en su continuidad Casillas, Díaz, & Vásquez, (2005, p. 294) “entienden la sucesión familiar como un proceso que finaliza con la trasmisión del poder de decisión y de la propiedad a la siguiente generación”; por ello la importancia de estos procesos que a la vez se convierten en críticos para que estas empresas puedan garantizar su continuidad.

Para Leach, Peter, (2010) “se trata de un proceso de transformación mediante el cual la nueva generación reconstituye la organización de acuerdo con sus pautas, sus nuevas ideas acerca del manejo de la compañía, el nuevo desarrollo, el nuevo personal, etc.”. Al respecto, Manzano y

Ayala, (2002) señalan que “aunque la gran mayoría de los líderes de las empresas familiares desean que en el futuro la empresa siga estando bajo el control de la familia, los hechos indican que pocas empresas sobreviven a la transición de generación”.

Luego, para facilitar la sucesión en la gerencia y la propiedad de las Empresas Familiares, Fernández Pérez, (2013, p. 47) “aconseja la creación de dos consejos separados del organigrama de la empresa el “Consejo de familia” y el “Consejo de administración” con el fin de separar los intereses familiares de los empresariales”. Incluso en España el Secretario de Estado de Economía en el 2001, planteó la posibilidad de establecer estos dos organismos y proponer este modelo para imitar en otros países de la Unión Europea¹.

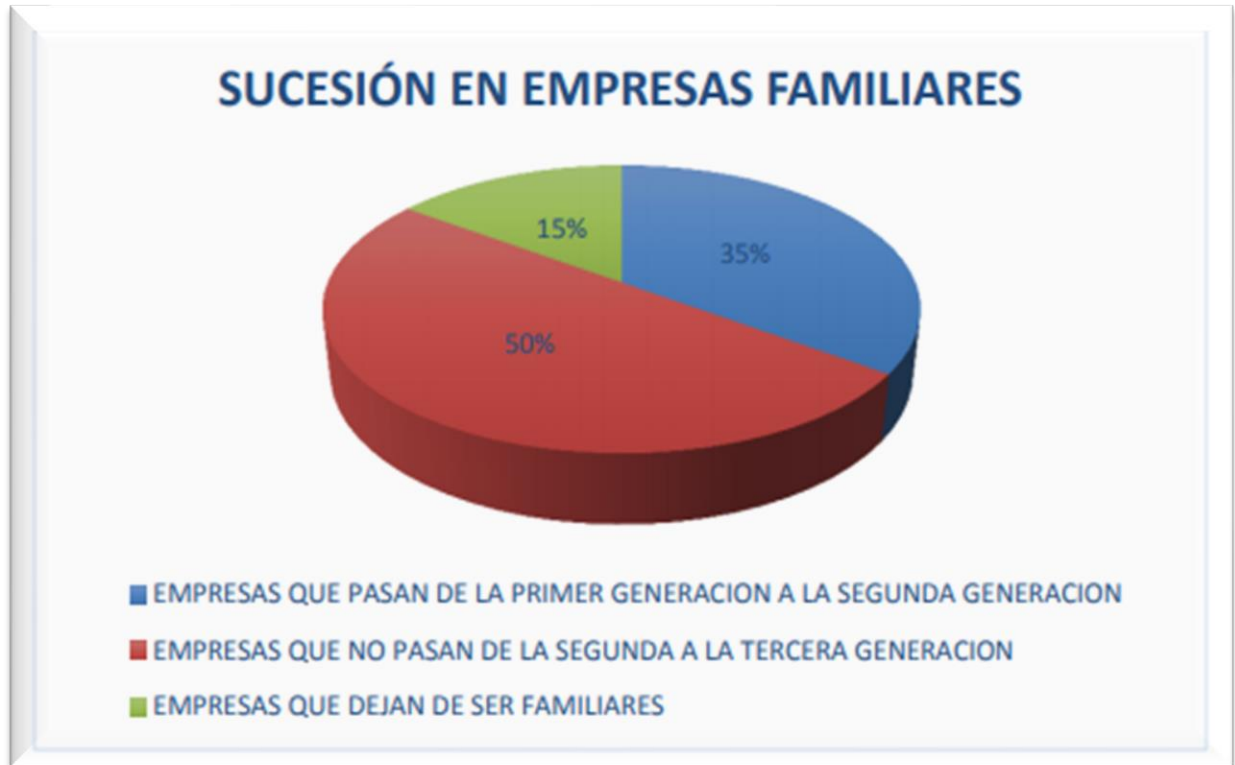
Un aspecto importante ante la asignación de cargos de responsabilidad a los herederos es la posibilidad de que no quieran hacerse cargo del negocio, por lo que la estabilidad del mismo puede correr peligro. Igual, los puestos relevantes no son asignados por su valía o por sus estudios, sino por ser miembros de la familia, por ello la formación, experiencia y motivación debe tenerse en cuenta por encima de las relaciones personales si los directivos no quieren tener problemas a largo plazo.

Ahora, cuando los hijos empiezan a trabajar en la empresa para una previa sucesión no solo causa entusiasmo sino dificultades: como la superposición de roles desempeñados ya por una persona en la empresa y la dirección que el padre da muchas veces que no coincide con la de los hijos, pues ellos vienen con un aprendizaje actualizado de la universidad con el ánimo de realizar cambios que el fundador no ve con buenos ojos por desconocimiento. Por ello, la comunicación debe ser constante, fluida y bastante clara, para formar un equipo de ideas consensuadas.

Según estadísticas de la Cámara de Comercio de Bogotá, (2007) sólo el 35% de las empresas familiares pasan de la primera a la segunda generación, es decir, de padres a hijos, que más del 50% desaparecen en los cinco años siguientes y que solo el 25% del 30% mencionado anteriormente alcanzan la tercera generación la de los nietos, como se puede apreciar en la siguiente figura.

¹ Declaración de José Folgado, Secretario de Estado de Economía en Actualidad Económica-Gestión, 9 de noviembre de 2001. En formato electrónico www.expansióndirecto.com/ae/gestión/asige/2265/folgado.html.

Figura 2. Sucesión en Empresas Familiares



Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá, 2018.

Sostenibilidad de las Empresas Familiares

Cuando se habla de sostenibilidad es necesario aclarar que viene de sostener, cuyo primer significado de su raíz latina “sustinere” es “mantener firme una cosa” en la necesidad de preservar para las futuras generaciones. “El desarrollo sostenible es el desarrollo que satisface las necesidades de la generación sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (Macedo, 2005).

Para Folch, (1998) “el desarrollo sostenible no es ninguna teoría, y mucho menos una verdad revelada (...), sino la expresión de un deseo razonable unido a una necesidad imperiosa: la de avanzar progresando, no la de moverse derrapando”. Es decir, que la sostenibilidad equivale a durar aceptablemente dentro de un periodo de tiempo lo suficientemente largo y lo bastante corto como para no perderse en análisis.

De tal manera que, la sostenibilidad empresarial debe ser un tema que se incorpore cada vez más en la formación empresarial de todos sus miembros en la finalidad de que no se pierda el esfuerzo, la determinación, el ingenio y la dedicación de los empresarios familiares en la creación y desarrollo de sus empresas.

Un aspecto importante en la economía es la existencia de los escasos y valiosos emprendedores y gestores de las empresas familiares con historia, que gracias a sus familias empresarias podrán poner en marcha sus ideas en un camino más sencillo y con garantías, debido a su apoyo tanto económico como emocional de un colectivo con experiencias empresariales que le conducirán hacia el éxito. Sin embargo, una Empresa Familiar no es la solución a todos los problemas, pero puede ser un elemento clave para crear una economía sostenible en el tiempo.

Para Sáez Ponte, (1996) “El paso del tiempo provoca cambios de generaciones que ponen siempre en tensión el equilibrio entre cultura, patrimonio y trabajo que en cada momento caracteriza a la empresa familiar”. Tensión que se puede incrementar debido a la incorporación de nuevos accionistas, no implicados con la cultura empresarial, lo que hace que la Empresa Familiar vaya perdiendo sus características definitorias, y de esta manera que vaya desvaneciendo su influencia sobre la dinámica de sus elementos que la caracterizan en su autonomía, pareciéndose cada vez más a una empresa no familiar, poniendo, en peligro sus ventajas competitivas que hace que estas empresas familiares tengan mejores resultados que las no familiares.

Importancia en las Empresas Familiares

La familia es la primera organización humana que surge en la sociedad como la más antigua forma de organización empresarial, de ahí que la empresa nace en el seno de la propia familia. Por ello, para Martínez-Iglesias, (2014) “El fenómeno del parentesco y la familia deben ser definidos sin perder de vista los valores socio-económicos y culturales de los individuos”. Igual, la familia no está limitada únicamente a las relaciones de sangre de los cónyuges e hijos (familia nuclear), sino que implica relaciones de parentesco (extensión de la familia) basada en los lazos entre los miembros de la familia.

La investigación sugiere que los vínculos de la familia pueden hacer trascender los lazos establecidos en la organización Arregle, Hit, Sirmon, & Very, (2007). Es en este punto, la

organización apropiable, el capital social familiar y organizacional se combinan y crean el potencial y abundante capital social único en las empresas familiares. Como resultado de los patrones establecidos de interacción y de participación de las familias, es probable poseer una gran cantidad de vínculos internos. En contraste, las personas empleadas en empresas no familiares a menudo traen pocos vínculos a sus lugares de trabajo. Las empresas familiares pueden tener una ventaja sobre las empresas no familiares en la creación de capital social estructural debido a los vínculos de la red familiar (Pearson, Carr y Shaw, 2008).

Una de las capacidades organizativas básicas mejoradas mediante el capital social es el intercambio eficaz y la combinación de información. Es así que, las relaciones sociales y lazos fuertes proporcionan la estructura informal para el flujo de información eficiente. “El capital social facilita el acceso a las fuentes de información más amplias y mejora la calidad de la información, la pertinencia y oportunidad” (Adler & Kwon, 2002, p. 28)

Sin embargo, pese a su complejidad la influencia de las Empresas familiares en la actividad económica es destacable. Según estudios formales en Estados Unidos son responsables de la generación de cerca de 50% del Producto Interno Bruto y de por lo menos la mitad de las fuentes de empleo. Belausteguigoitia, (2010) “estima que en América Latina nueve de cada 10 son empresas familiares”.

Es así que las organizaciones familiares no solo ejercen una gran influencia dentro de la economía formal, sino también como parte de la economía informal, pues buena parte de los trabajadores en Colombia, por ejemplo, poseen empleos de trabajo en pequeños negocios operados por los miembros de la familia. Según el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, (2013) actualmente el país mantiene niveles de empleo informal entre el 45% y el 56%, la cual es una tasa alta en comparación a otros países de características similares.

En cuanto al capital de las Empresas Familiares es muy estable ya que sus inversiones pueden realizarse con fondos propios, lo cual, según Gallo y Amat, (2003) “permite que las empresas familiares tengan una fuerte estabilidad y un apalancamiento financiero mucho menor que el resto de las organizaciones, haciéndolas menos vulnerable a las fluctuaciones de los ciclos económicos”.

De otra parte, la idiosincrasia de la Empresa Familiar suele llevarla a realizar dos tipos de prácticas financieras: autofinanciamiento, lo cual implica que las inversiones no se realicen hasta que no se haya conseguido financiamiento interno, y como segundo el tipo de práctica: en la resistencia para acudir al mercado de capitales, por el temor a incluir como propietarios a personas ajenas a la familia (Giménez, 2002).

De esta manera, la Empresa Familiar desempeña un papel esencial tanto en el ámbito económico social como moral con alto reconocimiento en todo el mundo, y presenta grandes fortalezas que las hacen más exitosas que las no familiares cuando están debidamente organizadas. Caso contrario cuando presentan debilidades debido a su informalidad, falta de profesionalismo, de una planeación en su sucesión, de la inexistencia de canales idóneos de comunicación, y fundamentalmente de la confusión de roles entre la familia y la empresa, es que surge la necesidad de crear herramientas que permitan su sostenibilidad en la posibilidad de pasar a la siguiente generación.

Por ello, la Empresa Familiar desempeña un papel fundamental en la actualidad y su importancia radica en términos de creación, riqueza y empleo. De acuerdo con Núñez, (2016) “son responsables de la creación entre el 50 y el 80% de los empleos, que en la mayoría de los países supone el 75% de la creación neta de empleo”. De ahí, que hoy es materia de estudio, en el mundo entero, dadas sus particularidades en el desempeño y generación de riqueza. Estudio que se implementó a comienzo de los años ochenta del siglo XX con un creciente número de profesionales dedicados al estudio de este fenómeno (Upton, Teal, & Felan, 2001)

Las familias no solo tienen lazos de consanguinidad, sino que conforman distintos tipos de organizaciones, es así que en Estados Unidos el 96% de las empresas son familiares; en España el 71% y en Colombia se estima que cerca del 70% de las empresas son de carácter familiar entre pequeñas, medianas y grandes empresas, superando las 500.000 sociedades (Molina Parra, Botero Botero, y Montoya Monsalve, 2016). De esta manera, entender y analizar este tipo de organizaciones es de vital importancia tanto para el ámbito académico como empresarial, pues en la medida en que se identifiquen elementos característicos de estas sociedades, se podrá generar conocimiento y con ello la construcción de empresas más productivas, competitivas y sostenibles en el tiempo.

Según una encuesta realizada a cerca de 6000 empresas de todo el país determinó que 48,4 por ciento (2775 sociedades) está en manos de grupos familiares, de las cuales el 31,3 por ciento está dirigido por la denominada segunda generación; el 3,5 por ciento por la tercera generación y el uno por ciento por la cuarta generación en adelante. Igual, el 29,4% cuenta con un protocolo, donde el 53,3% considera que los Protocolos de Familia son obligatorios y el 87,4% de las sociedades de familia que cuentan con un consejo, tienen la principal función de resolver conflictos familiares y preparar el plan de sucesión (Superintendencia de Sociedades, 2017).

Sin embargo, según la Superintendencia de Sociedades (en encuesta realizada a 5,572 sociedades sobre Buenas Prácticas Empresariales en 2016), el 61.3% de las empresas familiares locales no cuenta con planes formales de sucesión y retiro de los socios o accionistas fundadores, por ello, tan solo el 13% y el 1.9% de miembros de segunda y tercera generación, respectivamente, ejercen el control de las compañías; lo que demuestra que la inexistencia de planes de relevo generacional ponen en riesgo la sostenibilidad de dichas empresas.

Es viable que en la mayoría de las empresas familiares implícitamente existe un legado de dedicación y trabajo tenaz, de ahí que cuando el fundador o el familiar al frente de la empresa contempla ceder responsabilidades en los miembros de su familia, se descubren nuevas esperanzas y aspiraciones en el crecimiento y la gestión del negocio (Gobierno Corporativo, 2010, p. 2). De acuerdo con Steckerl Guerrero, (2006, p. 197) “Aquellos que inician una empresa tienen que afrontar años de esfuerzo, de mucho trabajo y grandes sacrificios. Por ello, para aquellos que ya tienen una empresa cimentada, recordar el pasado suscita satisfacción y espíritu de lucha”.

Modelo de optimización

Las empresas de hoy deben enfrentar condiciones dada la competencia globalizada, nuevas tecnologías y cambios en el entorno y la sociedad. Cambios que conllevan a nuevos desafíos para los empresarios especialmente en la forma de gestionar sus empresas y con ello, la formulación de nuevos paradigmas de gestión en los procesos organizacionales.

En el caso de las Empresas Familiares como ya se ha dicho deben enfrentar una serie de problemas y conflictos que por su naturaleza la hacen más vulnerable, en especial a la hora de implementar un modelo de gestión adecuado. No en vano la mayoría de las Empresas Familiares

como medida de control cifran su atención en los sistemas financiero-contables, luego que algún hecho económico haya afectado o modificado su estructura financiera, descuidando de alguna manera el control del sistema de gestión, con incidencia en las personas, la dirección de la empresa y los objetivos de la organización.

Debido a las características especiales que posee la empresa de familia es necesario que se desarrollen modelos desde el punto de vista administrativo que expliquen su composición, su estructura y su comportamiento. Por ello, se han creado diversas teorías y enfoques administrativos que buscan definir los elementos y las variables del concepto de empresa familiar. Esta variedad de aproximaciones puede ser entendida como una dificultad para la conformación de un paradigma de gestión propio de la empresa familiar, debido a que es una disciplina muy reciente (Bird, Welsch, Astrachan, & Pistrui, 2004). Dyer, (2003) afirma que “la condición de familiar es una variable transversal, de forma que debe tenerse en cuenta al estudiar las distintas dimensiones de una empresa”.

En este campo, Leach (1993), citado por Rueda, (2012, p. 174) en su tesis de doctorado defiende el hecho de que pertenecer a un modelo de empresa familiar le permite a la organización desarrollar intrínsecamente varias condiciones ventajosas ante compañías de carácter no familiar, en la medida en que aspectos como el compromiso de sus directivos e integrantes permite crear ambientes laborales donde el nivel de esfuerzo, pasión y trabajo en equipo facilitan el logro de los objetivos propuestos.

Algunos estudios, como los de Anderson & Reeb, (2003) Thomsen & Torben, (2000) Daily & Dollinger, (1992), presentan las organizaciones familiares como entes empresariales que desarrollan altas capacidades competitivas en todos los sectores de la economía, hecho que permite generar debate frente al concepto de éxito como variable condicionada a la vinculación o no de personas familiares en una compañía.

Durante la investigación se encontraron factores críticos como: escasa investigación de mercados, ausencia de planes de mercado, una frágil incorporación al sistema de distribución y logística, pocas estrategias promocionales y falta de aplicación de sistemas de información comercial. A partir de estas falencias se propuso un modelo de gestión comercial con el fin de generar políticas y estrategias de fortalecimiento, que les permita a dichas empresas mayores niveles de competitividad.

Un modelo implica no solo la calidad de los productos o servicios, sino que la empresa aprenda y genere conocimiento para anticipar y adaptarse a las necesidades del mercado. Que genere rutinas y procesos organizacionales que le permitan explotar eficientemente sus recursos, y que establezca una filosofía y cultura de trabajo enfocada a la mejora continua. De esta manera, un modelo de mejora debe incluir un plan claro de sucesión empresarial para la familia empresaria.

De esta manera, un modelo de optimización de la gestión organizacional permitirá enfrentar retos que implican cambios con el fin de asegurar su sostenibilidad. Un estudio realizado por Sandoval & Guerrero, (2010) “arrojó que el 33% de las empresas familiares llegaron a la segunda generación y sólo el 13% alcanzaron la tercera, lo cual, indica su fragilidad al no estar disposición al cambio en los procesos empresariales, la dinámica y la flexibilización de la gestión comercial y administrativa”.

En la década de los 70, aún se consideraba que la empresa familiar estaba conformada por dos grandes sistemas: la empresa y la familia. Después de algunos estudios en empresas de este tipo, los expertos observaron que los mayores problemas no provenían de estos dos sistemas, sino de la confusión que se creaba entre la propiedad y la gestión, por parte de los miembros de la familia. Surge entonces el modelo de los tres círculos, propuesto por Tagiuri y Davis en 1982, que sobreponen los tres pilares que conforman la empresa de familia: la familia, la propiedad y la empresa, así como el lugar que ocupa cada uno de los miembros que pertenecen a alguno de los siete subconjuntos que se forman en las áreas de sus intersecciones y los conflictos que se presentan en este tipo de empresa.

Definiciones de Empresa Familiar

La falta de un acuerdo en lo que se entiende como Empresa Familiar imposibilita unanimidad sobre la definición de su concepto. No obstante, se encontraron varias definiciones de autores que recogen diversos elementos como: el control sobre la gestión y/o sobre el gobierno de la empresa; la propiedad, la intención de mantener la participación de la familia en los descendientes del fundador; el desempeño de funciones ejecutivas o similares por la familia propietaria en la empresa, para hacer descansar en ellos los siguientes conceptos:

Figura 3. Conceptos de Empresa Familiar

AUTORES	DEFINICIONES
Lansberg, Perrow, & Rogolsky, (1988)	“Una empresa familiar es aquella donde los miembros de la familia tienen el control legal sobre la propiedad”
Ward & Dolan, (1998)	“Una empresa familiar que será transferida a la siguiente generación de la familia para que la dirija o la controle”
Gallego Domínguez, (2012)	Son sin duda la base de nuestro sistema productivo y económico, elementos básicos en la creación de empleo y riqueza en nuestra sociedad.
Gallo y Melé, (2004)	“Caracterizadas como aquellas empresas cuyo poder de decisión está en una familia, las responsabilidades de gobierno y dirección son desempeñadas por algunos de sus miembros y como mínimo algunos integrantes de la segunda generación están incorporados en la empresa”.
Carsrud, Pérez 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.
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 participan 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 las siguientes generaciones.
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.
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.
Poso (2000)	Puede definirse como un tipo de unidad empresarial que suele operar a partir de la disponibilidad de capital y trabajo de origen familiar o doméstico, y en la cual las relaciones laborales presentan elementos diferenciadores con respecto a otro tipo de organizaciones empresariales.
Suárez (2000)	Organización con modelo tridimensional: familia, empresa y propiedad
Molina Parra, P. A., Botero Botero, S., & Montoya Monsalve, J. N. (2016).	Pensadores clásicos como Dyer (1986), Gallo y Vilaseca (1996) o Ward y Dolan (1998) afirman que la definición de empresa familiar debe considerar tres condicionamientos fundamentales: 1. una o dos familias poseen más de 50 % de la propiedad de la empresa, 2. existen miembros de la familia que ocupan cargos directivos o ejecutivos en la empresa y 3. los miembros de la familia consideran que la empresa va a ser transferida a las siguientes generaciones

Fuente: elaboración propia

La mayoría de las definiciones sobre Empresa Familiar indican que no existe una clara separación entre la familia y la empresa y que no existe una definición única que pueda captar la diferencia entre estos dos tipos de entidades (Astrachan, Klein, & Smyrnios, 2005, p. 24). Una de las razones para esto puede ser el amplio alcance de las empresas familiares, y la falta de consenso entre los investigadores a la hora de identificar un negocio familiar.

Gallo y Melé, (2004) afirman que “una definición precisa de las empresas de familia está aún muy lejana; sin embargo, las caracterizan como aquellas empresas cuyo poder de decisión está en una familia, las responsabilidades de gobierno y dirección son desempeñadas por algunos de sus miembros y como mínimo algunos integrantes de la segunda generación están incorporados en la empresa”.

Chua, Chrisman, & Sharma, (2005) aseveran que “no existe acuerdo entre los teóricos acerca de la definición de las empresas familiares debido a la ambigüedad teórica de dichas organizaciones. Sin embargo, coinciden en la existencia de tres elementos esenciales de la empresa de familia: la propiedad, la empresa y la familia”.

Algo que distingue las empresas no familiares de las familiares es la manera en que se formulan y ejecutan los distintos procesos estratégicos, siendo precisamente estas diferencias en los comportamientos estratégicos los que pueden causar variaciones en los resultados empresariales (Chrisman, Steier, & Chua, 2008). Comprender la naturaleza de estas diferencias y cómo funcionan al interior de las empresas familiares es lo que contribuye al desarrollo de las diversas teorías que se tejen alrededor de la empresa familiar.

La comunidad académica en algunas ocasiones tiende a confundir el concepto empresa familiar con pequeña y mediana empresa, sin tener en cuenta que un gran número de empresas en un país son empresas familiares. Igual, existe la tendencia de confundir el término con cualquier tipo de negocio “individual” o “artesanal” que las personas ponen en marcha para cubrir las necesidades económicas de la familia, pero sin intención de importantes desarrollos o la posibilidad de su continuidad (Gutierrez, 2003, p. 58)

Para, Pérez Molina y Gisbert Soler, (2012) “Entre los problemas más importantes de las empresas familiares se destacan los problemas derivados del funcionamiento de la organización (confundir flujos familiares y profesionales, desmotivación, falta de crecimiento...) y los

problemas relativos a la sucesión (impuestos, selección del líder, resistencia al cambio...). por ello, la importancia de realizar un plan para la sucesión con base en el protocolo familiar, en gestionar la herencia y aumentar la profesionalización de los miembros de la empresa. Existe una coincidencia unánime de los expertos al señalar que el principal inconveniente en las empresas familiares radica en la dificultad de mantener la continuidad a lo largo de distintas generaciones (Quejada y Ávila, 2016)

Las empresas que no contemplan procesos hacia un mayor nivel de profesionalismo en aras de preparar a la siguiente generación, corren el riesgo de que miembros externos tomen el control del negocio, en contra de la visión del fundador; perdiendo los sucesores familiares el poder de ejercer su propiedad, con responsabilidad y conocimiento de su rol como dueños. Por ello, la importancia de una convivencia sana entre familia y empresa junto a una herramienta elaborada como es el protocolo familiar².

Entendido el protocolo familiar según Rodríguez, (2012, p. 21) como “un conjunto de principios y reglas escritas, derivadas del diálogo y consenso, que regulan la relación entre la familia y el negocio, y que son vividas por una familia empresaria”, cuya finalidad es componer un proyecto familia-empresa con espíritu de unidad y compromiso, con base en un diálogo profundo para llegar a consensos sobre los asuntos capitales que puedan afectar tanto a la familia como al negocio. Las decisiones que se lleguen a tomar sobre estos asuntos son el contenido del protocolo de una familia.

Es preciso destacar la importancia de la gestión financiera dentro de las empresas familiares, debido a que está influenciada por los objetivos que tenga la familia respecto a la empresa, para causar un efecto en su competitividad y con ello su permanencia en el mercado. De esta manera la información contable como parte de la gestión financiera es esencial para que el gerente y su equipo puedan tomar decisiones. Un estudio realizado por (Ho & Wong, 2001, p. 54) “indican que las empresas familiares utilizan en menor medida la información contable y financiera para la toma de decisiones comparado con las no familiares”.

De hecho, las empresas familiares y las no familiares tienden a tener enfoques muy diferentes en cuanto a la gestión interna, estudios empíricos han demostrado que existen

² El término protocolo familiar fue acuñado por Gallo, Miguel y Ward, John. Protocolo Familiar. “Nota Técnica de la división de Investigación del IESE DGN-448”, Barcelona, 1991.

diferencias en la implementación de estos sistemas. Westhead, (1997, p. 10) “encuentra que las empresas familiares están menos orientadas hacia los problemas relacionados con la planificación y que no utilizan sistemas de información de gestión para apoyar la toma de decisiones”. De esta manera, el rendimiento de estas empresas, mediante la implementación y utilización de los sistemas de control, también juega un papel importante, en donde se convierten en herramientas principales que los gerentes deberían adoptar para planear, presupuestar, analizar, medir y evaluar información útil para una adecuada toma de decisiones.

Una de las mayores desventajas en las empresas familiares es el favoritismo por parientes a la hora de ceder posiciones en la empresa sin tener en cuenta la capacidad, vocación o interés por pertenecer a la misma; pues al tener individuos sin las destrezas necesarias para efectuar el trabajo y no dar su mayor esfuerzo porque no les interesa la empresa, puede tener gran afectación para el desarrollo de la empresa. Otras debilidades en estas empresas son la autocracia y el paternalismo, los cuales, de acuerdo con Belausteguigoitia, (2010, p. 105) son “fenómenos que se producen por llevar de forma inapropiada el sistema familiar al sistema de empresa, donde se practica un estilo de liderazgo basado en el poder”.

La propia naturaleza de estas empresas favorece la parálisis y resistencia directiva que se puede presentar, cuando el dueño y los directivos familiares permanecen por mucho tiempo en sus puestos de trabajo si hacer cambios que puedan llegar a alterar el modo de trabajo que les ha funcionado por mucho tiempo. Dicha situación nace principalmente del aprovechamiento de la confianza o relaciones para alcanzar fines propios, lo que a la postre resulta negativo ya que la percepción de los “beneficiados” por este reparto “inequitativo” puede traer desavenencias por parte de los que creen que están esforzándose más que otros, o de los que pertenecen a la empresa respecto de los que no, por decisión propia o porque así lo ha estipulado el fundador.

De acuerdo con Gallo, (1998) “la unidad y el compromiso son dos de las características de una buena empresa familiar”, la unidad entendida como la voluntad de trabajar juntos, de armonizar las situaciones que requieran una elección ante los objetivos personales y de coordinar los modos de alcanzar las metas propuestas, – que da como resultado que los individuos tengan intereses comunes, desarrollen una buena comunicación y reconozcan fácilmente la autoridad de quien encabeza la organización, ayuda en buena forma la administración de la empresa y la dirección de sus actividades.

5. Hipótesis

Se plantearon cuatro hipótesis donde se sugieren algunas de las ocho variables del Modelo de Gestión diseñado, como las más importantes para el paso a la siguiente generación en las Empresas Familiares estas son: Compromiso, Know How del negocio, Orgullo, Cultura, Estilo de Liderazgo, Manejo de Relaciones Interpersonales, Confianza, Visión Compartida.

Dado que no se ha corrido un paquete estadístico sino el método de encuestas y análisis mediante las herramientas de Excel, las validaciones de las hipótesis consisten en la percepción de los resultados arrojados en las mismas. De las cuatro hipótesis a continuación se describen como se percibieron los resultados en cada una de ellas.

Hipótesis N° 1 la unidad, el compromiso y el orgullo familiar son las variables más importantes como referentes para pasar a la siguiente generación. De acuerdo con las encuestas realizadas entre las ventajas de mayor importancia en las Empresa Familiares están: la unidad el compromiso y el orgullo familiar con un 22%; debido al impacto que tienen en las relaciones que se establecen entre los miembros de la familia y que permiten crear ambientes laborales donde el esfuerzo, la pasión y el trabajo en equipo facilitan el logro de los objetivos propuestos para alcanzar el éxito.

Hipótesis N° 2 el conocimiento y experiencia en el negocio son las fortalezas más requeridas para el paso a la siguiente generación. De acuerdo con las encuestas el conocimiento y experiencia en el negocio cuenta con un 39% de favorabilidad, lo que permite a las Empresas Familiares mantenerse con el tiempo y así lograr un posicionamiento importante en un mercado con resultados favorables para el crecimiento de la empresa.

Hipótesis N° 3 las disputas familiares son una gran debilidad para las empresas familiares debido al alto impacto que generan en el desempeño del negocio, lo que dificulta su paso a la siguiente generación; según la encuesta representa el 56%. Por ello entre los aspectos más importantes para el Modelo de Gestión se encuentra mejorar el manejo de las relaciones interpersonales, para convertirse en el eje fundamental para generar un ambiente de trabajo agradable donde todos se sientan comprometidos con los objetivos tanto personales como grupales con un enfoque hacia un mismo fin, teniendo en cuenta habilidades y su reconocimiento en cada miembro de la familia.

Hipótesis N° 4 preparar al sucesor para su retiro tomando la experiencia de los familiares empresarios, hace más fácil el paso a la siguiente generación. En la pregunta de la encuesta sobre las acciones más pertinentes para que la empresa pase a la siguiente generación está que al sucesor es necesario prepararlo para su retiro con un 48%; por lo que en determinado momento se debe contemplar la idea de que ante su retiro hay que empezar a delegar funciones.

6. Metodología

Este proyecto se basa en una investigación de tipo cuantitativo dado que se aplicará una encuesta en Empresas Familiares en la ciudad de Quito – Ecuador del sector Centro Norte en donde la intención será explorar y describir las manifestaciones presentadas en las diversas actividades conducentes al paso generacional en las empresas de carácter familiar. (Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista, 2014)

6.1 Tipo de Investigación

Para el desarrollo de este proyecto de investigación que se utilizará un instrumento con enfoque cuantitativo, para luego describir los resultados.

6.2 Método de Investigación

Igual, se usará un método de estudio descriptivo. Según Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista, (2014, p. 92) “con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. Es decir, únicamente se pretende recoger información de manera independiente o conjunta sobre las variables implícitas y su interrelación.

7. Trabajo de campo – Sector de análisis

Para el desarrollo de esta investigación se procedió a realizar una búsqueda detallada en las Entidades del Estado Ecuatoriano, país de residencia desde hace algunos años de la autora del proyecto debido a su trabajo en la Embajada de Colombia en la ciudad de Quito. De esta manera, mediante la Embajada se logra un acercamiento con la “Asociación de Servicios de Alimentos Colombianos emprendedores en Ecuador” (ASOCOLOMBIA), gracias a su apoyo es que se realizan eventos anuales con el Consulado de Colombia adscrito a esta Misión. Se anexa la base de datos de 30 Empresas Familiares emprendedoras registradas en dicha asociación (ver anexo A), la cual fue fundamental para determinar la muestra.

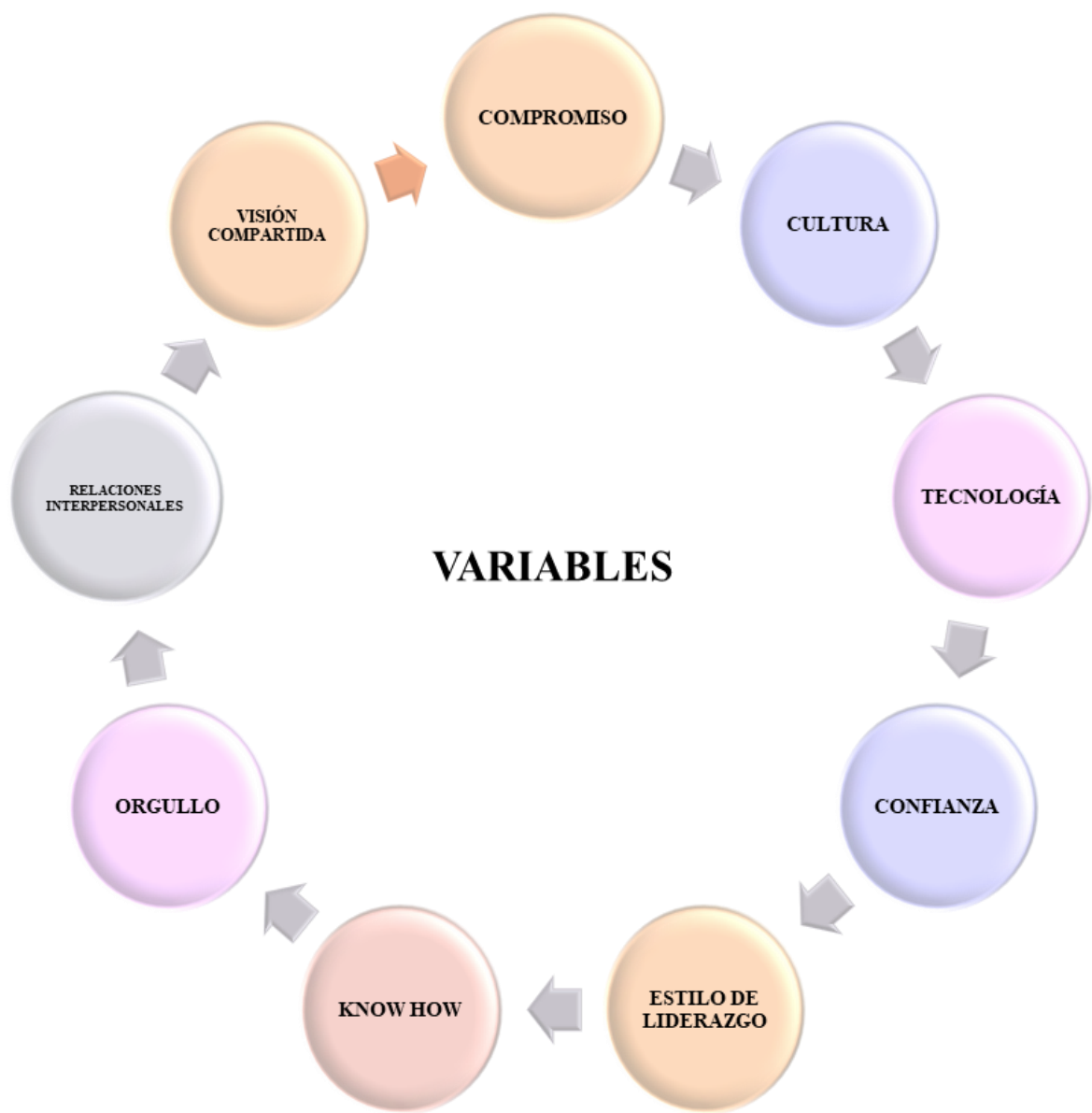
Es viable aclarar que ASOCOLOMBIA está constituida en Ecuador desde el 11 junio de 2018, frente a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) “entidad técnica de supervisión y control de las organizaciones de la economía popular y solidaria, con personalidad jurídica de derecho público y autonomía administrativa y financiera, que busca el desarrollo, estabilidad, solidez y correcto funcionamiento del sector económico popular y solidario”³.

Se elabora un formato, tipo encuesta (ver Anexo B) con el fin de explorar con los empresarios y trabajadores en empresas familiares su percepción sobre los elementos claves para pasar a la generación; también, se realizaron entrevistas a dos fundadores de la Empresa Familiar Atuntaqui Don Carlos Alberto Rodríguez y a la Gerente de Credisoft Dra. Laura González (ver Anexo C) con el propósito de ahondar sobre los elementos claves en referencia a la investigación y también para encontrar detalles de las Empresas Familiares que puedan aportar y facilitar el recoger información valiosa para descubrir fenómenos, situaciones, contextos, elementos y componentes, y así obtener la percepción de las variables que condicionan el funcionamiento de las empresas, con el fin de obtener un mayor conocimiento y profundidad de éstas.

A partir de la literatura se puede observar que las variables a tener en cuenta para intervenir una Empresa Familiar tienen que ver con: Compromiso, Cultura, Tecnología, Confianza, Estilo de Liderazgo, Know How del negocio, Orgullo, Manejo de Relaciones Interpersonales y Visión Compartida, como se puede observar en la siguiente figura.

³ <https://www.seps.gob.ec/interna?-que-es-la-seps->

Figura 4. Variables del proyecto de Modelo de cambio generacional en Empresas Familiares



Fuente: elaboración propia

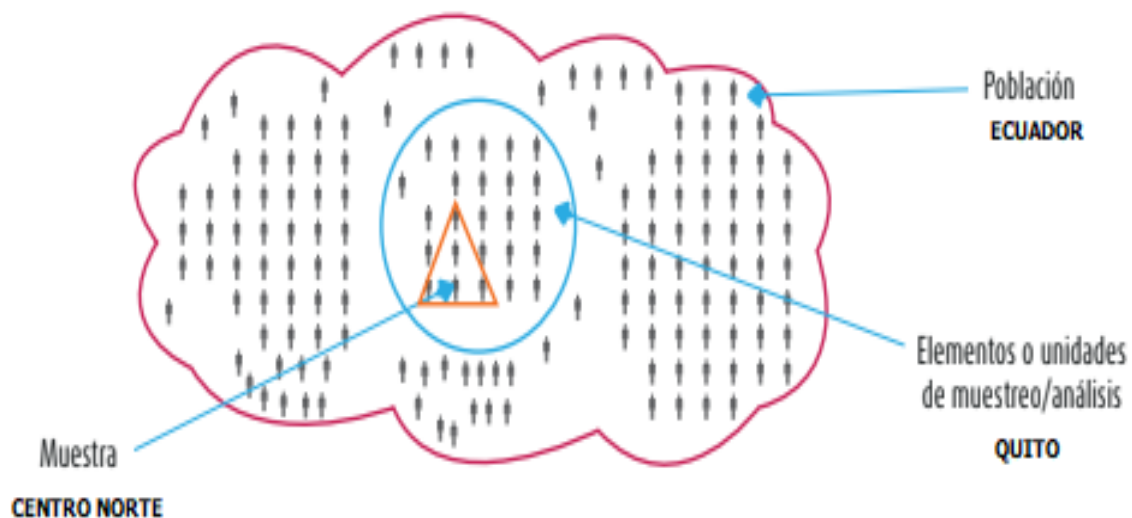
Las anteriores variables serán objeto de estudio en las empresas a entrevistar. A partir de las respuestas y resultados obtenidos se propondrá un modelo de Gestión que permita su paso a la siguiente generación de una manera más viable y metódica.

El modelo propuesto servirá como referente en el manejo integral y como plataforma para realizar estrategias en una oferta de valor diferenciada y sostenible. Este modelo permitirá medir en qué punto se encuentra la empresa y cómo se podrán avanzar en relación con su entorno hacia la excelencia identificando las brechas existentes. Además, servirá para mejorar las prácticas gerenciales y reafirmar el compromiso de todos sus miembros hacia el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Población objetivo

Se toma de la base de datos de ASOCOLOMBIA con un total de 30 empresas en el marco sector productor y servicios, ubicadas en la ciudad de Quito - Ecuador, donde la mayoría de ellas se encuentran relacionadas a los subsectores de alimentos, tecnología, repuestos, eventos, artes gráficas, artesanías, reciclaje, mudanza y transporte de documentos, imprenta, alimentos artesanales, imagen de estudio (peluquería), manualidades, suministros oficina y computación, eventos publicidad y marketing y viveros. Teniendo en cuenta esta población se obtiene la siguiente figura.

Figura 5. Representación de la muestra



Fuente: Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista Lucio, 2014, p. 175

Una vez consultada la base de datos suministrada por ASOCOLOMBIA se pudo establecer la existencia de 30 empresas familiares ubicadas en el sector Centro Norte de la ciudad de Quito, y con base en ello se aplica la siguiente fórmula para establecer la muestra:

$$\text{Dónde: } n = \frac{Z^2 \sigma^2 N}{e^2 (N-1) + Z^2 \sigma^2}$$

VALOR	CONCEPTO
n	Tamaño de la muestra
Z²	Nivel de confianza elevado al cuadrado
N	Población total
e²	Nivel de error
σ	Sigma=desviación estándar equivalente a un nivel de confianza de 95%
σ²	Varianza

En relación con los valores para remplazar en la fórmula se establece:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5^2 * 30}{0.05^2 (30-1) + 1.96^2 * 0.5^2}$$

$$n = \frac{3,8416 * 0.25 * 30}{0.0025 * 29 + 3.8416 * 0.25}$$

$$n = \frac{28,812}{0.0725 + 0.9604}$$

$$\frac{n = 28,812}{1,0329}$$

$$n = 27,89427825$$

$$n = 27$$

De acuerdo con el tamaño de la muestra se debe encuestar a 27 Empresas Familiares, en la ciudad de Quito – Ecuador.

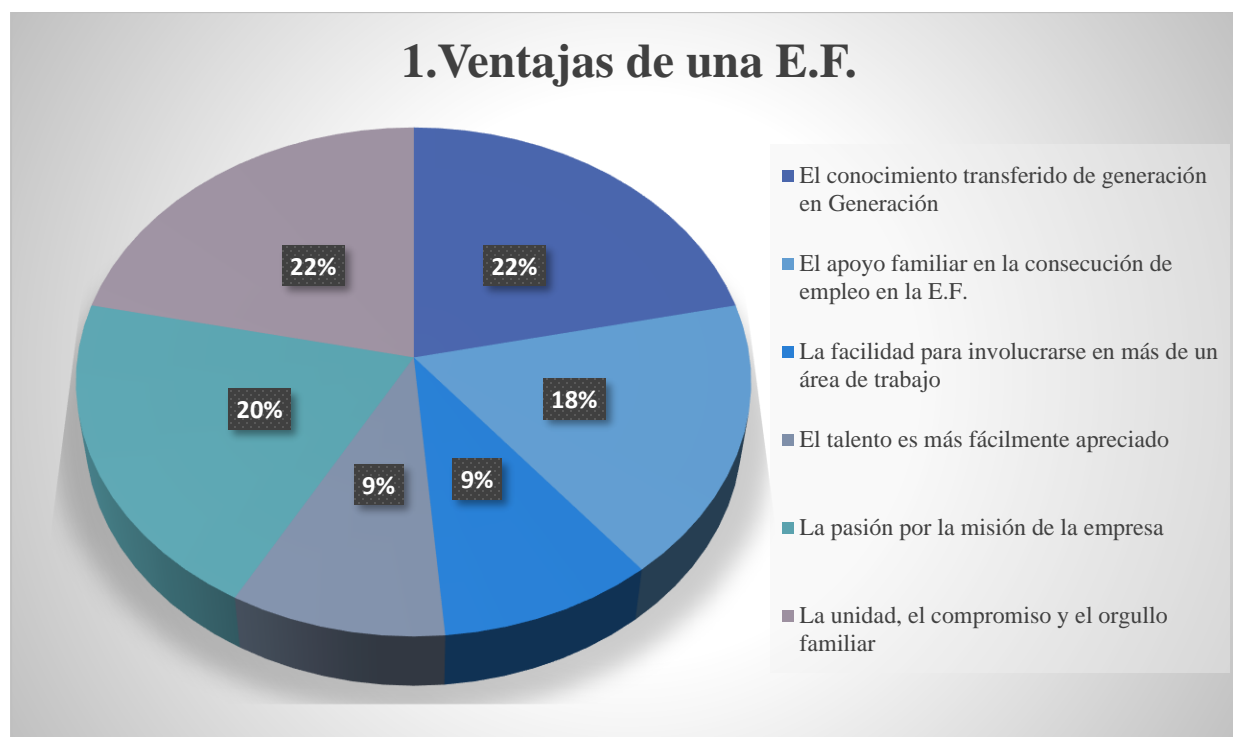
7.1 Procesamiento estadístico de datos

Teniendo en cuenta los resultados y según el tamaño de la muestra se realizaron 27 encuestas (ver Anexo D) aplicadas a Gerentes, Directivos y dueños de Empresas Familiares ubicadas en el Centro Norte de la ciudad de Quito (Ecuador) que se encuentran consignadas en la base de datos de ASOCOLOMBIA.

7.2. Análisis de resultados

Una vez realizadas las encuestas se procedió a su respectiva tabulación (ver Anexo E) para concluir lo siguiente:

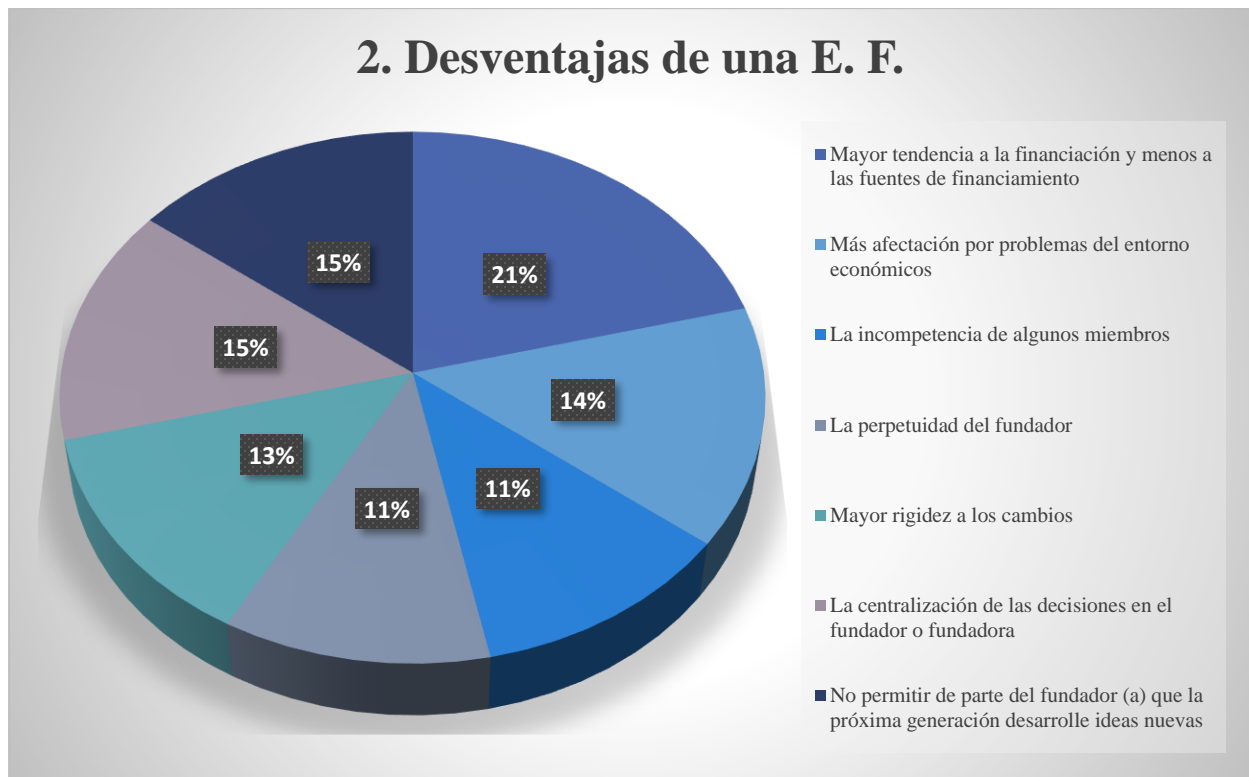
Figura 6. Ventajas de una Empresa Familiar.



Fuente: elaboración propia.

Respecto a la primera pregunta de la encuesta se puede observar que entre las ventajas de mayor importancia están: el conocimiento transferido de generación en generación y la unidad el compromiso y el orgullo familiar con un 22%; la pasión por la misión de la empresa con un 20%; el apoyo familiar en la consecución de empleo con un 18%, mientras la facilidad para involucrarse en un área de trabajo y el talento son más apreciados con un 9%. Lo que evidencia que las empresas trabajan en equipo por el bienestar de la familia y el crecimiento de su negocio dando todo de ellos para salir adelante, aprovechando la experiencia de sus antecesores para cada día ser más productivos y exitosos y así ir reforzando conocimientos y experiencia para cuando llegue el momento de dar el paso a la siguiente generación.

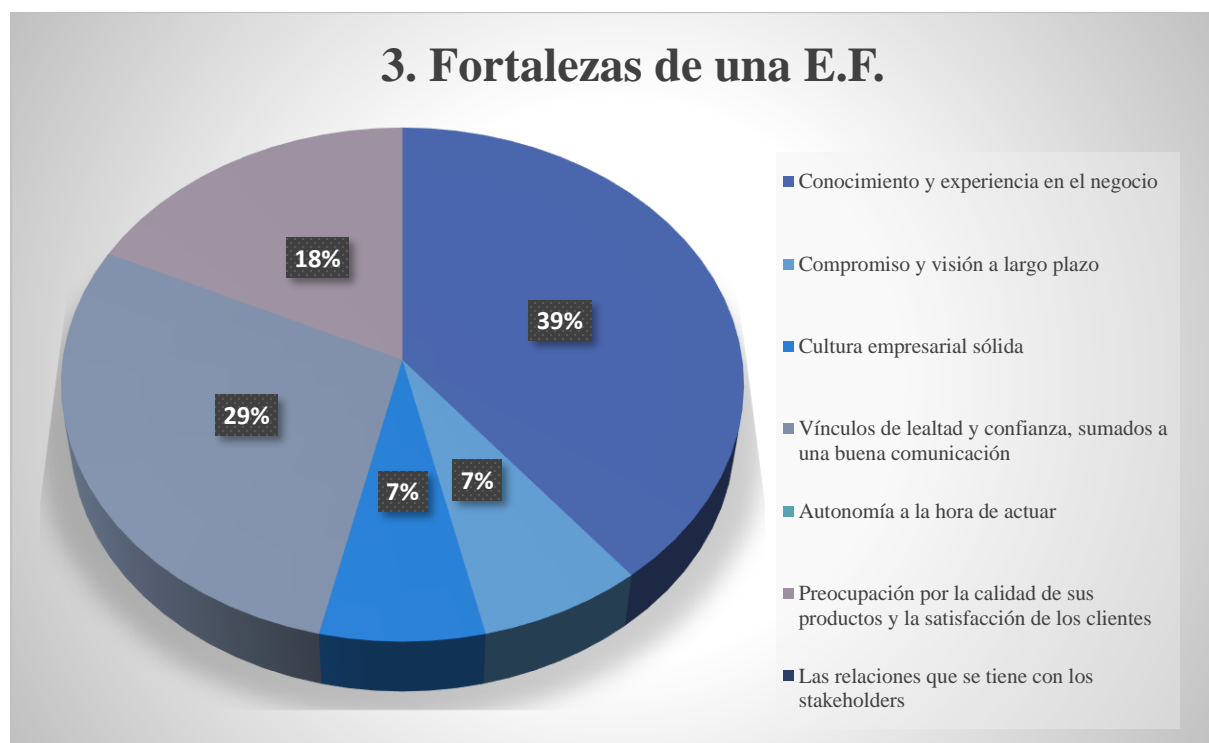
Figura 7. Desventajas de una Empresa Familiar.



Fuente: elaboración propia

En la segunda pregunta se observa que la respuesta sobre las desventajas la de mayor porcentaje es la mayor tendencia a la financiación y menos a las fuentes de financiamiento con un 21%; no permitir por parte del fundador que la próxima generación desarrolle ideas nuevas y la centralización de las decisiones en el fundador con un 15%; más afectación por problemas del entorno económico con un 14%; mayor rigidez a los cambios 13%; la perpetuidad del fundador y la incompetencia de algunos funcionarios con un 11%. Lo que evidencia que la mayor desventaja es la financiación mientras queda como una segunda opción las fuentes de financiación, también que las decisiones las toma directamente el fundador y es un poco difícil que intervengan otros miembros de la familia, debido a la inseguridad que genera que otros tomen una decisión de pronto incorrecta, y la dificultad para adaptarse fácilmente al cambio de nuevas generaciones.

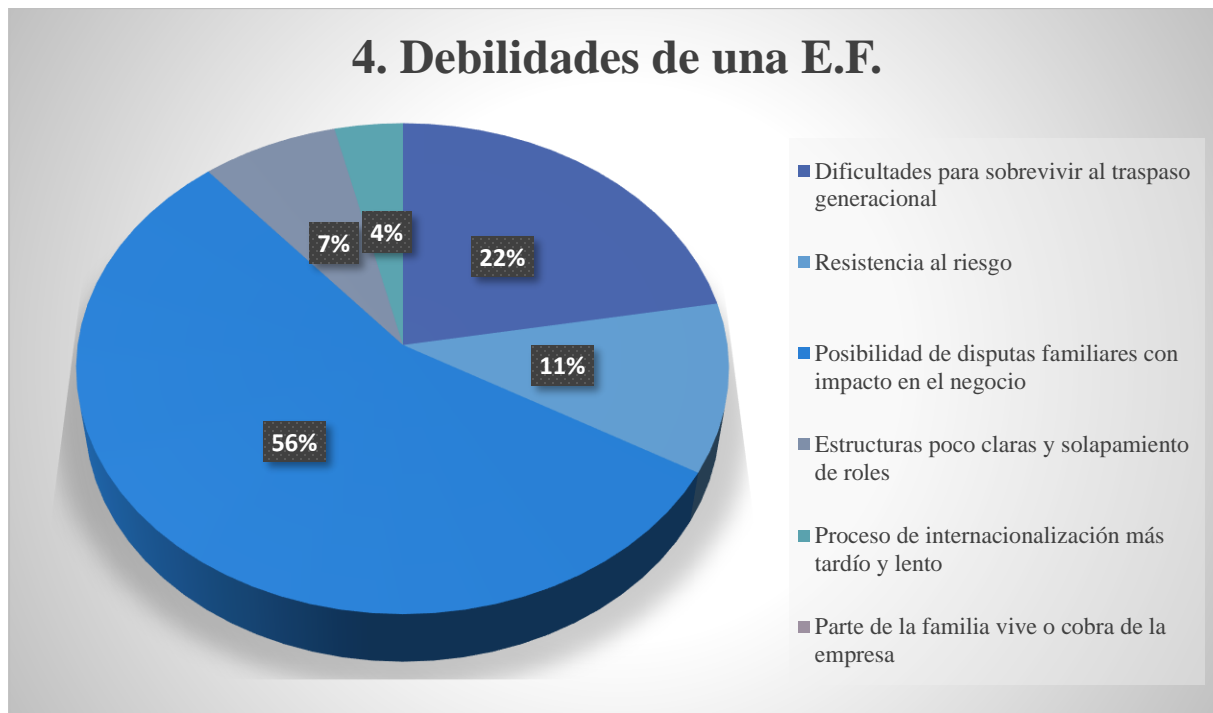
Figura 8. Fortalezas de una Empresa Familiar.



Fuente: elaboración propia

En la tercera pregunta sobre las fortalezas más destacadas de una E.F., está el conocimiento y experiencia en el negocio con un 39%; vínculos de lealtad y confianza, sumados a una buena comunicación con un 29%; la preocupación por la calidad de los productos y la satisfacción del cliente con un 18%; compromiso y visión a largo plazo y cultura empresarial sólida con un 7%. Lo que evidencia que el conocimiento y experiencia en el oficio ha llevado a las Empresas Familiares a mantenerse y posesionarse en un mercado local con resultados muy favorables para la empresa, fortalezas fundamentales para el crecimiento de la misma y se debe trabajar cada día para crear mayor confianza y credibilidad en los clientes, por medio de los productos o servicios con el fin de generar lazos de compromiso y estabilidad a largo plazo y así asegurar un crecimiento constante con el paso de los años.

Figura 9. Debilidades de una Empresa Familiar.



Fuente: elaboración propia.

En la cuarta pregunta las debilidades que más se destacan son las disputas familiares con impacto en el negocio con un 56%; dificultad para sobrevivir al traspaso generacional con un 22%; resistencia al riesgo 11%; estructuras poco claras y solapamiento de roles 7% y proceso de internacionalización más tardío y lento con un 4%. Lo que evidencia que una de las mayores debilidades de las Empresas Familiares son las disputas familiares que afectan en gran medida el desarrollo de la empresa, lo cual se puede generar por falta de compromiso entre los miembros de la familia, como lo es la falta de iniciativa para conocer el negocio y querer tener una participación importante en ella, falta de diálogo y respeto entre los que hacen parte de este emprendimiento y especialmente por la ausencia de parámetros en diferenciar la empresa y la familia.

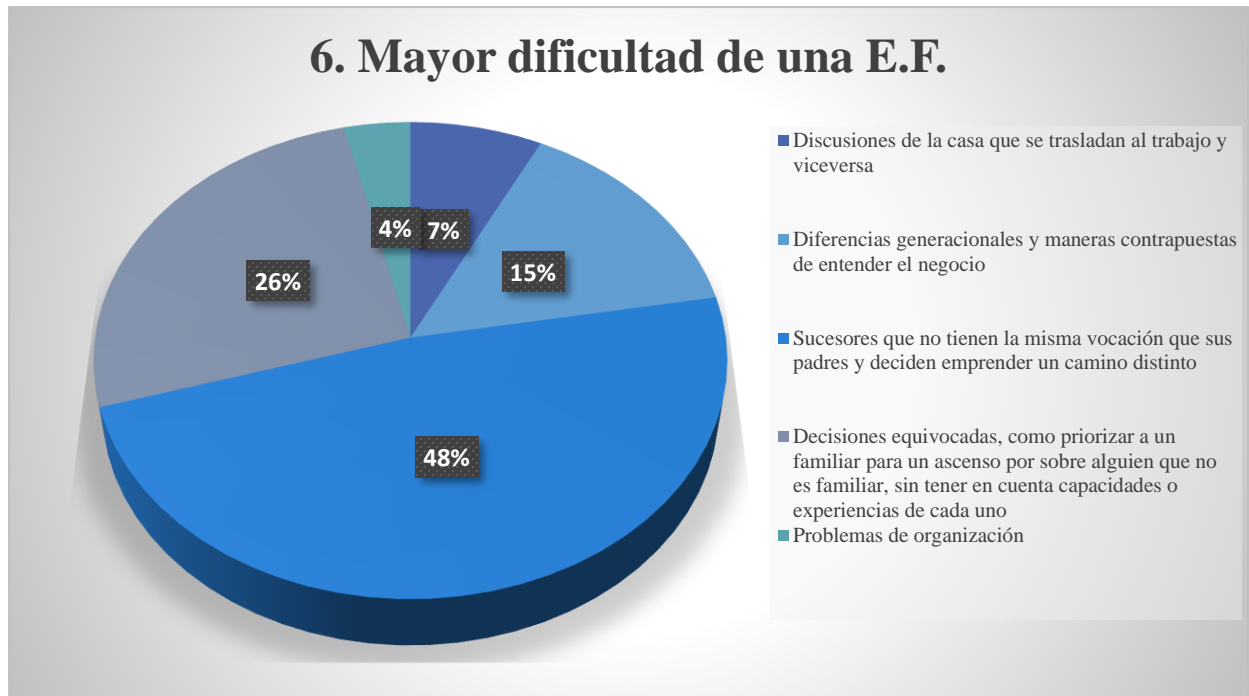
Figura 10. La tecnología en las Empresas Familiares.



Fuente: elaboración propia.

En la quinta pregunta sobre si la tecnología aporta a las Empresas Familiares, la respuesta es SÍ con un 100%. Lo que evidencia que la tecnología hoy en día es fundamental en toda empresa, ya que permite estar a la vanguardia en el mercado en que se desenvuelve tanto on-line, como en maquinaria u otros factores que intervienen para el mejoramiento de sus productos y/o servicios.

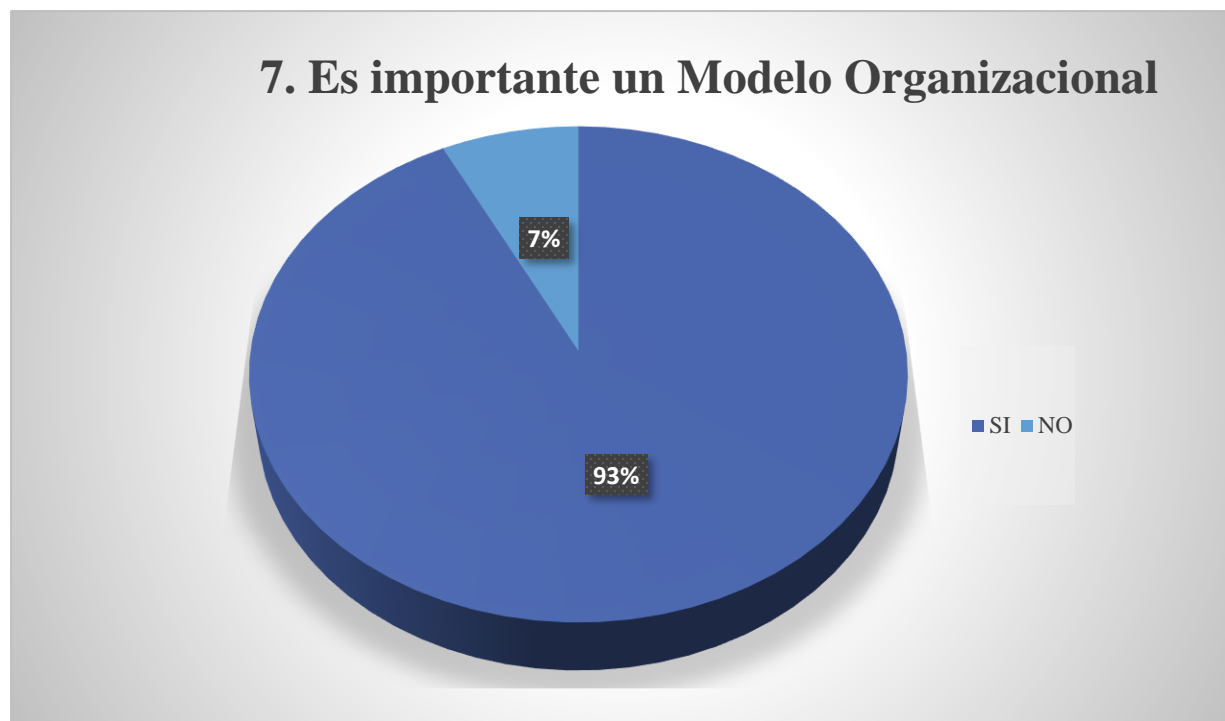
Figura 11. Mayores dificultades en una Empresa Familiar.



Fuente: elaboración propia.

En la sexta pregunta sobre cuál es la mayor dificultad para pasar a la siguiente generación es la de sucesores que no tienen la misma vocación que sus padres y deciden emprender un camino distinto con un 48%; decisiones equivocadas como priorizar a un familiar para un ascenso sobre alguien no familiar sin tener en cuenta sus capacidades o experiencias 26%; diferencias generacionales y maneras contrapuestas de entender el negocio 15%; discusiones de la casa que se trasladan al trabajo o viceversa con un 7%; problemas de organización con un 4%. Lo que evidencia que los hijos no están preparados para adquirir responsabilidades de alto nivel, por el temor a equivocarse y perder la empresa, porque no les gustaría seguir con las tradiciones de sus padres o porque sus fines son otros; esto se puede generar porque sus antecesores desde un inicio no les han inculcado el amor por continuar con el negocio de familia, generando desinterés y desentendimiento por hacer parte de la empresa, impidiendo el paso de generación en generación.

Figura 12. Importancia de un Modelo Organizacional.



Fuente: elaboración propia.

En la séptima pregunta sobre si es importante que en su empresa exista un Modelo Organizacional que permita interrelacionar familia, propiedad y empresa. La respuesta es SÍ, con un 93% y NO con un 7%. Lo que evidencia que en un alto porcentaje están de acuerdo en que sus empresas familiares necesitan un Modelo que les ayude alcanzar sus objetivos, sin que afecte la armonía e integración de su familia y afiance cada día la propiedad de su negocio, factores muy importantes para llegar a conseguir el paso a la siguiente generación, ya que se cuenta con un paso a paso donde se maneja todo tipo de aspectos que son fundamentales para el buen desarrollo de las metas trazadas.

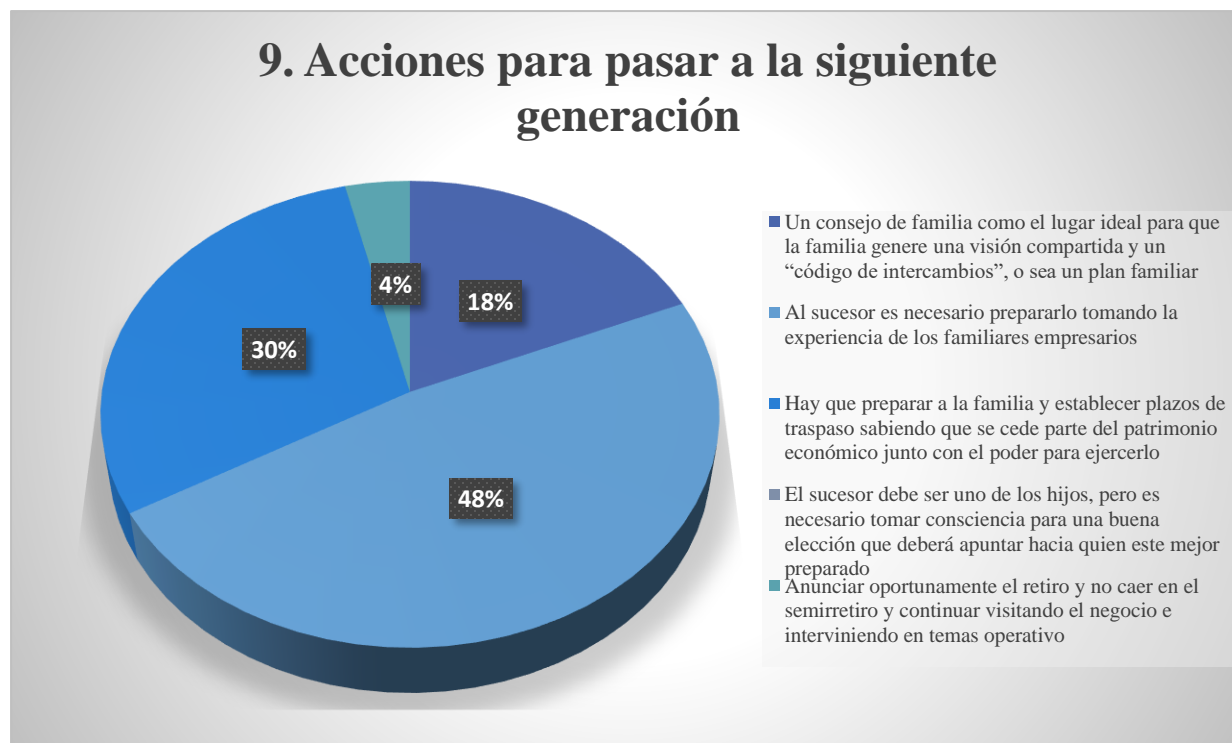
Figura 13. Competencias.



Fuente: elaboración propia.

En la octava pregunta qué competencias posee para internacionalizarse se encuentra la de tiene conocimiento de Excel avanzado para el desarrollo de matrices formuladas con un 48%; tiene conocimientos de tratados de libre comercio con 26%; conoce culturas de otros países con un 15%; tiene nivel B2 o más de inglés suficiente para poder negociar con países de habla inglesa con un 11%. Lo que evidencia la importancia del conocimiento de la tecnología en cuanto a formulaciones para la parte financiera para los negocios y de los tratados de comercio para entrar en un mercado internacional cada vez más competitivo y si no se cuenta con los recursos necesarios no podrá alcanzar sus expectativas para cumplir sus ideales proyectados.

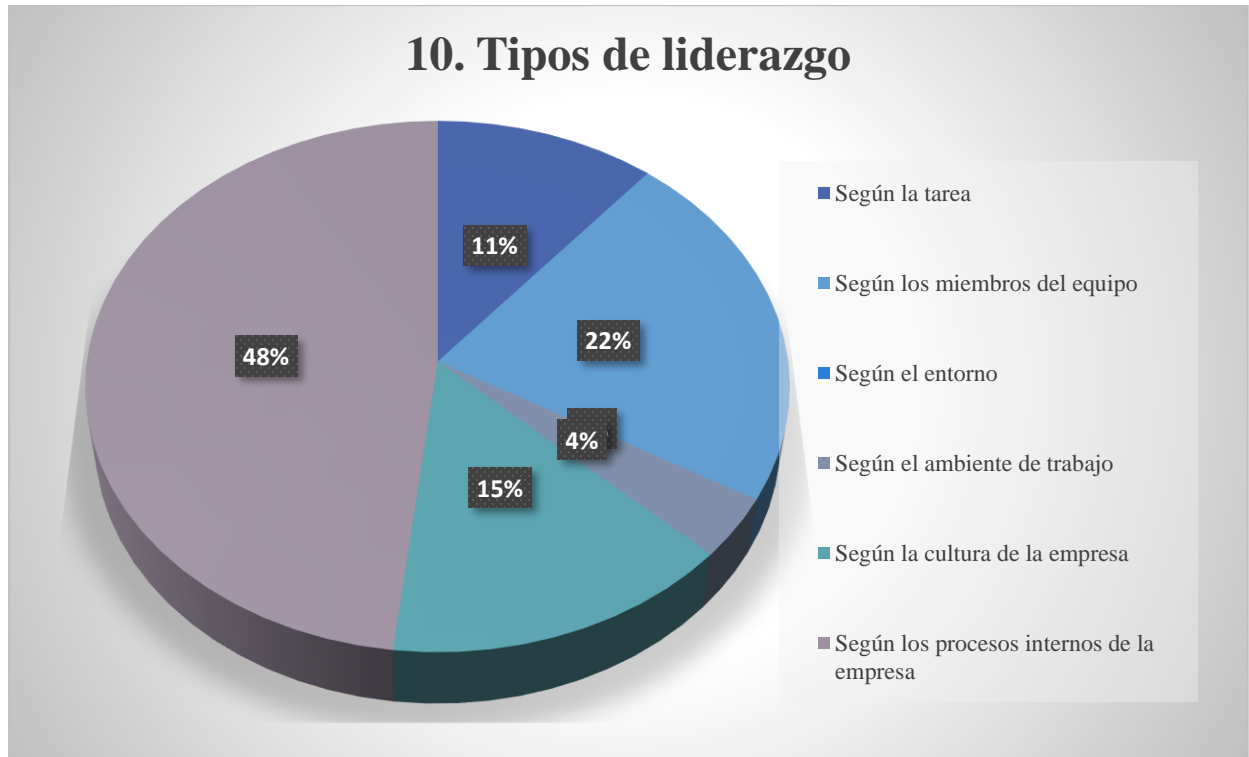
Figura 14. Acciones para pasar a la siguiente generación.



Fuente: elaboración propia.

En la novena pregunta sobre las acciones más pertinentes para que la empresa pase a la siguiente generación está al sucesor es necesario prepararlo tomando la experiencia de los familiares empresarios con un 48%; la necesidad de preparar a la familia y establecer plazos de traspaso con un 30%; un consejo de familia como el lugar ideal para generar una visión compartida y un código de intercambios con 18% y anunciar oportunamente el retiro y no caer en el semi retiro para continuar visitando el negocio e interviniendo con un 4%. Lo que evidencia la necesidad de preparar al sucesor para el paso a la siguiente generación tomando la experiencia, igual preparar a la familia estableciendo plazos para el traspaso, por esta razón, es importante que el sucesor conozca el funcionamiento de todas las áreas de la empresa y comprenda que debe saber delegar funciones para un mayor control de la empresa que con toda seguridad conducirá a una mejor tomar de decisiones de manera eficiente y eficaz.

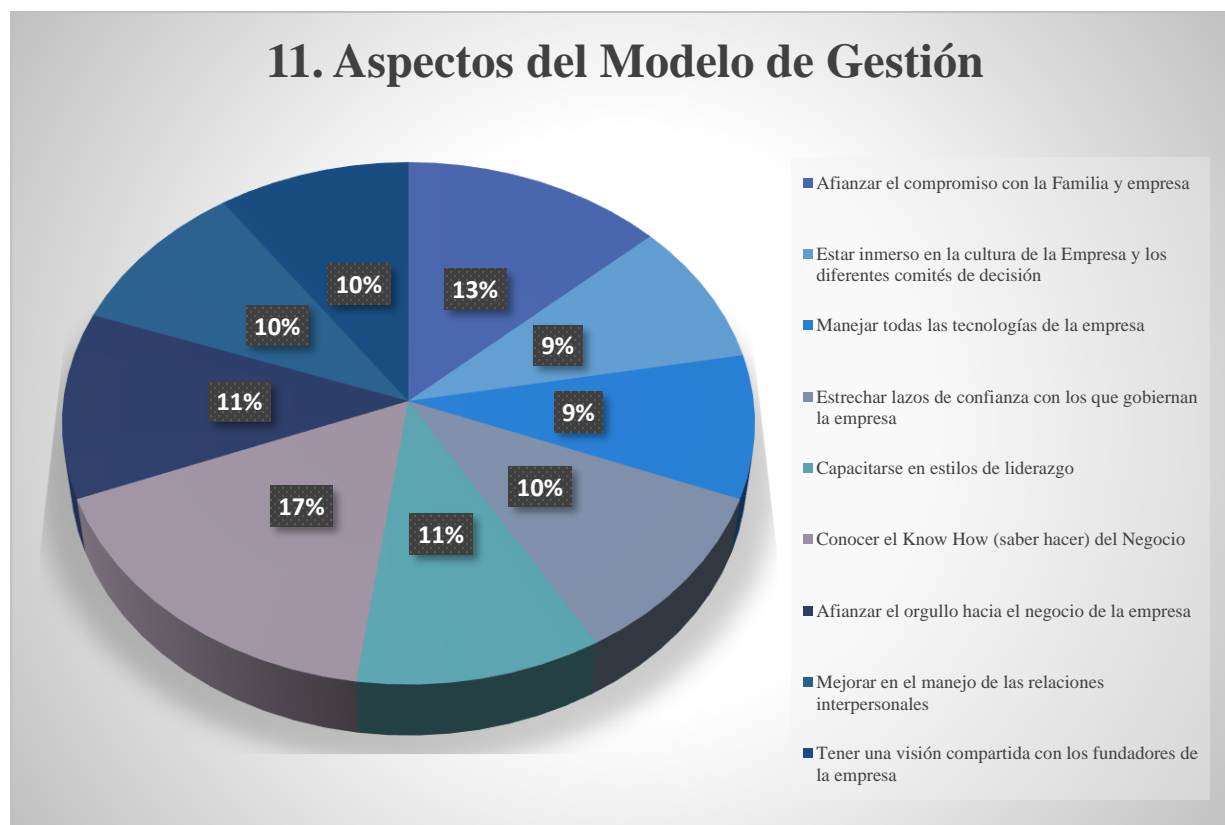
Figura 15. Tipos de liderazgo.



Fuente: elaboración propia.

En la décima pregunta sobre los tipos de liderazgo el más adecuado es según los procesos internos de la empresa con un 48%; según los miembros del equipo con 22%; cultura de la empresa con un 15%; según la tarea con 11% y según el ambiente de trabajo con 4%. Lo que evidencia la importancia de los liderazgos ya que de ellos dependen muchos de los buenos resultados en los diferentes procesos de la empresa.

Figura 16. Aspectos del Modelo Organizacional.



Fuente: elaboración propia.

En la décima primera pregunta entre los aspectos más importantes para el Modelo de Gestión se encuentra conocer el Know How con un 17%; afianzar el compromiso con la familia y la empresa con un 13%; afianzar el orgullo hacia el negocio de la empresa y capacitarse en estilos de liderazgo 11%, mejorar el manejo de las relaciones interpersonales, tener una visión compartida con el fundador y estrechar lazos de confianza con un 10%; manejar las tecnologías y estar inmerso en la cultura de la empresa con un 9%. Lo que deja en claro las variables con más incidencia y su importancia para la elaboración del Modelo de Gestión organizacional y el folleto guía en contribución al paso de las Empresas Familiares a la siguiente generación.

8. Discusión de resultados

De acuerdo con los resultados obtenidos en las encuestas se pudo visualizar la importancia que tienen las variables estudiadas para lograr el paso hacia la siguiente generación, las cuales se deben tener muy presentes y trabajar en ellas reforzando las debilidades que pueden surgir durante el proceso del traspaso generacional.

Los conocimientos transferidos de generación en generación aunados a las variables de unidad de compromiso y orgullo familiar deben estar enfocadas hacia la consecución de los logros de los objetivos de la empresa; así mismo, es importante trabajar en equipo para enriquecer el aprendizaje, las experiencias y sabidurías de los antecesores, para lograr un compromiso por parte del sucesor y de manera orgullosa trabajar en aras del crecimiento del negocio, generando una sinergia entre la familia y la empresa y de esta manera alcanzar las metas propuestas para poder acercarse más al paso de la siguiente generación.

Mientras el fundador no esté dispuesto a abrir su mente en brindar la oportunidad a sus sucesores en generar nuevas propuestas para el crecimiento de su empresa, se va a propiciar una inestabilidad tanto familiar como de la empresa. Por eso es primordial que el sucesor tenga experiencia, conocimiento en el negocio, liderazgo y buenas relaciones interpersonales, lo cual originará confianza para que el fundador sea más asequible en las tomas de decisiones.

Se debe trabajar tanto en lo familiar como en lo empresarial, para que no existan disputas familiares que puedan afectar la toma de decisiones de la empresa, ya que esto puede ocasionar dificultad para sobrevivir al traspaso generacional.

Es fundamental en las Empresas Familiares contar con la tecnología, debido a que se debe estar a la vanguardia en el medio en que se desenvuelve el negocio, ya que sin ella es difícil dar a conocer la empresa tanto en redes como crear productos de excelente calidad en el menor tiempo posible, lo que ayuda a optimizar los resultados de producción tanto en bienes como en servicios.

Es esencial fomentar en los hijos de los empresarios el amor hacia la empresa, para que se cree el compromiso y el sentido de pertenencia del negocio y así evitar que cada día disminuya los sucesores porque no tienen el interés ni la misma vocación que sus padres.

Es de vital importancia tener en cuenta las variables con mayor incidencia en las Empresas Familiares encontradas en las encuestas como fueron: conocer el Know How, afianzar el

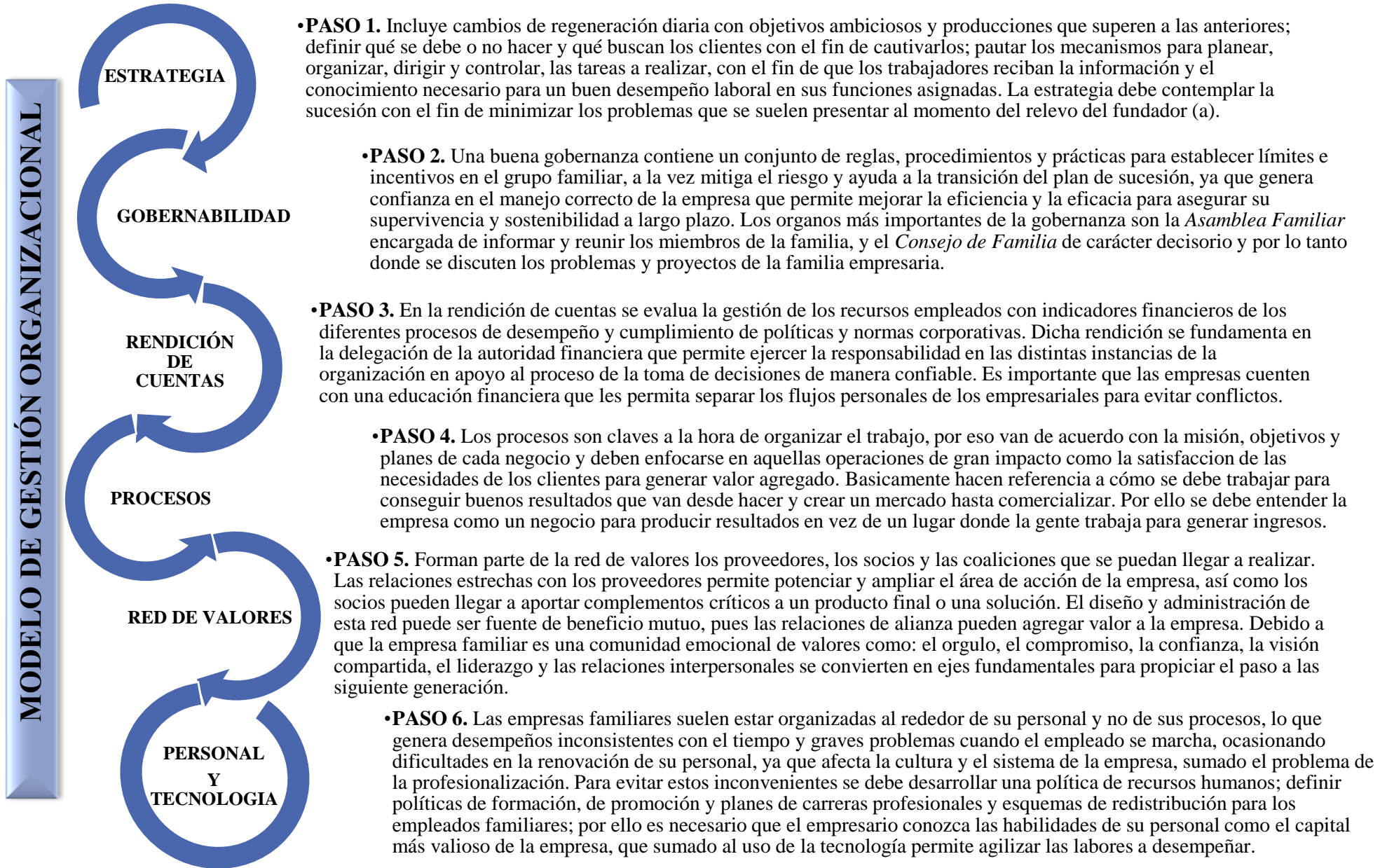
compromiso con la familia y la empresa, afianzar el orgullo hacia el negocio de la empresa, capacitarse en estilos de liderazgo, mejorar el manejo de las relaciones interpersonales, tener una visión compartida con el fundador, estrechar lazos de confianza, manejar las tecnologías, estar inmerso en la cultura de la empresa, ya que con toda seguridad contribuirán al paso a la siguiente generación.

9. Propuesta del modelo de Gestión Organizacional para pasar a la siguiente generación

Para elaborar el Modelo de Gestión organizacional no solo se tuvo en cuenta las respuestas de la encuesta con mayor porcentaje sino también variables importantes para el manejo de una empresa familiar en una triada de propiedad, familia y negocio, como: compromiso, orgullo, cultura, liderazgo, Know How, relaciones interpersonales, confianza, tecnología y visión compartida.

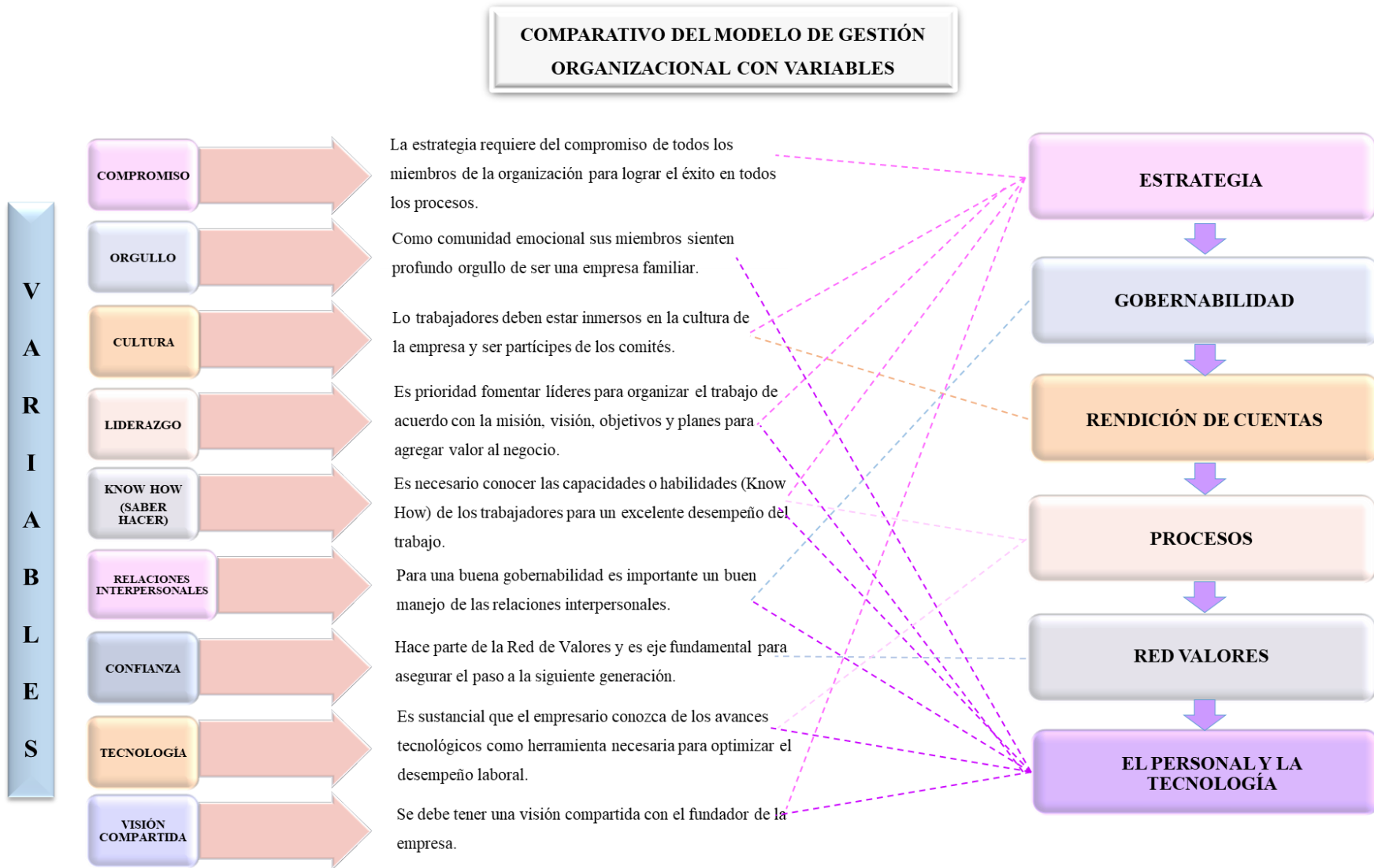
Los dueños de Empresas Familiares deben entender que para pasar a la siguiente generación necesitan desarrollar un Modelo de negocio propio. Dicho Modelo debe considerar entre otros el futuro de la empresa, y debe contener una Estrategia, el esquema de Gobernabilidad, un reporte de Rendición de Cuentas, Procesos claves, una Red de Valores, el Personal y la Tecnología, como se describe en la siguiente figura.

Figura 17. Modelo de Gestión Organizacional.



Fuente: elaboración propia.

Figura 18. Comparativo Modelo Organizacional con Variables.



Fuente: elaboración propia.

En la figura anterior, se encuentra un comparativo entre el modelo organizacional planteado y las variables que intervienen, con el propósito de visualizar su importancia, tener un concepto claro de lo que son y como se enlazan entre sí, para ayudar al paso a la siguiente generación:

Como se puede observar, la Estrategia se relaciona con las variables: Compromiso, Cultura, Liderazgo, Know How y Visión compartida. Por lo tanto, para que un Gerente desarrolle un plan estratégico debe siempre tener en cuenta dichas variables.

La Gobernabilidad se relaciona con la variable Relaciones Interpersonales, factor indispensable para un Gerente, como aquella persona con calidad humana, que exprese ante sus empleados respeto, don de gente, lealtad y liderazgo para trabajar en equipo.

La Rendición de Cuentas se relaciona con la variable Cultura empresarial donde los trabajadores deben estar inmersos en ella y ser partícipes de los comités, presentando Rendición de Cuentas de los resultados obtenidos frente a las responsabilidades que les fueron asignadas.

Los Procesos se relacionan con el Know How y la tecnología, variables de gran importancia para la empresa, ya que sin procesos no existe un buen funcionamiento, razón por la cual es fundamental que el Gerente tenga pleno conocimiento del negocio para que pueda de esta manera implementar tecnología que ayude a que los procesos sean óptimos y se tengan resultados de excelente calidad de manera eficiente y eficaz.

Red de valores se relaciona con la Confianza lo que ocasiona que los directivos de las empresas familiares creen un ambiente de seguridad, para que las personas fortalezcan su sentido de pertenencia y de esta manera puedan generar lazos más perdurables y fuertes.

Y por último el Personal y la Tecnología se relacionan con las variables Orgullo, Liderazgo, Know How, Relaciones Interpersonales y Tecnología, lo que demuestra la importancia de que el Gerente debe poseer conocimientos, experiencia, ser un líder que sepa direccionar a sus empleados de manera eficiente y eficaz, logrando que ellos se sientan comprometidos con la empresa, trabajen a gusto y vayan alineados a un mismo fin que es cumplir con los objetivos trazados por la empresa de manera efectiva y con excelentes estándares de calidad.

Descripción de los elementos del modelo

1. La estrategia

Las empresas, al igual que las personas crecen y con ello se requiere realizar cambios. La mayoría de las empresas se manejan de acuerdo con lo que quiere el dueño y no de acuerdo con lo que necesita la empresa. Las condiciones bajo las cuales fue creada la empresa hoy ya no son las mismas, y el empresario debe estar preparado para afrontar estos cambios. Los empresarios exitosos comienzan con una visión del futuro bien definida y luego regresan al presente para ajustarlo a su visión futurista.

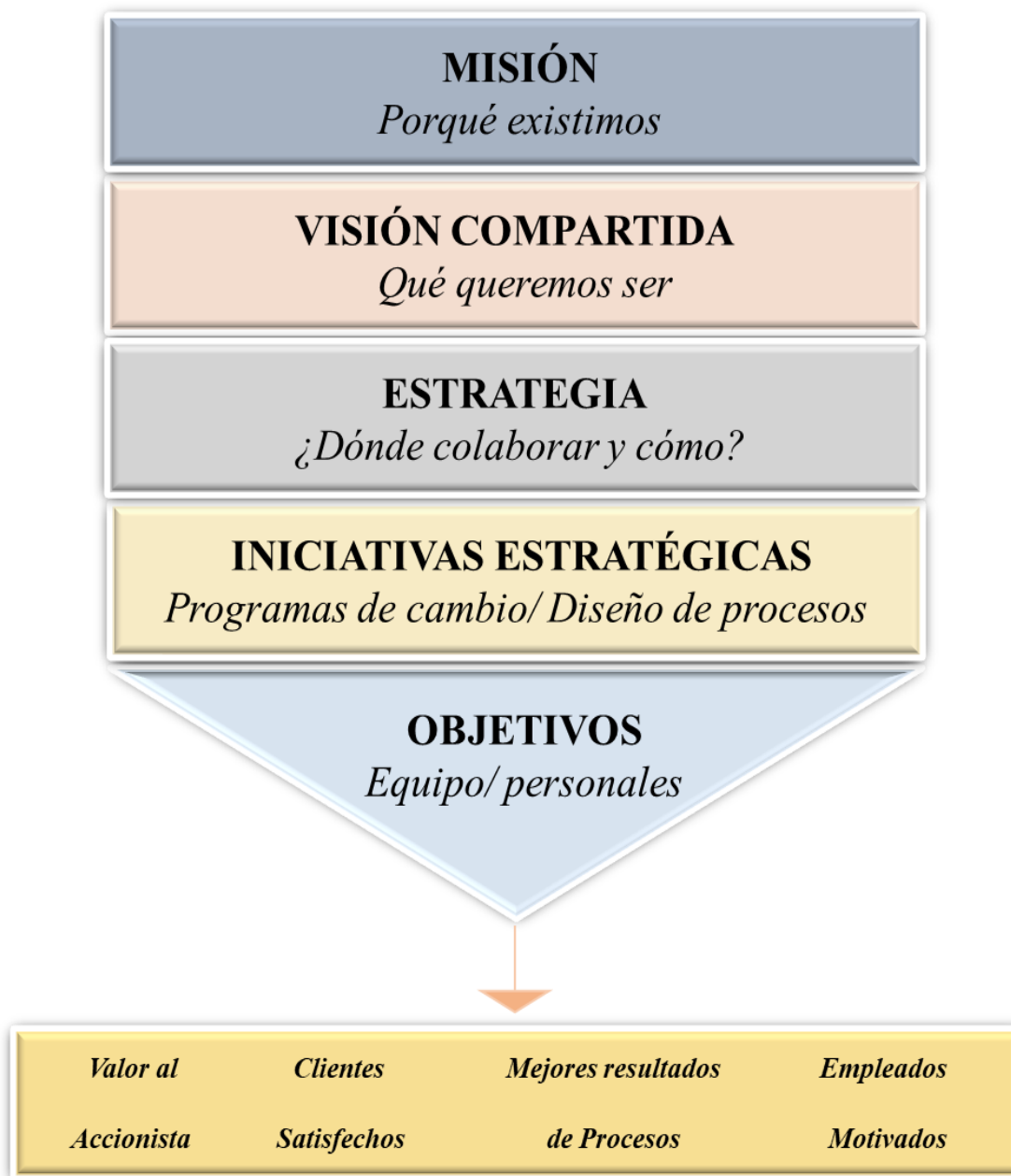
Los cambios que llegan a las Empresas Familiares provienen de distintos orígenes: apertura de mercados, inversión en conocimiento, acceso a la tecnología, abandono de conceptos que ya no funcionan. El desafío de todos los días para las empresas familiares será enfrentarse a grados crecientes de severidad consigo mismas, generación y regeneración constante de objetivos cada vez más ambiciosos y obtención de productividades que superen a las anteriores. El reto es que se logre transmitir la estrategia a los accionistas en términos operacionales, entendibles y aplicables a todos los miembros de la organización

Por ello, la estrategia implica definir qué cosas se deben hacer y qué otras no ¿En qué procesos deben ser excelentes? ¿Qué servicios, productos o soluciones proveer? ¿Cómo proveerlos? ¿Cómo prepararse para el futuro? ¿Qué buscan los clientes para cautivarlos en lugar de qué puedo hacer con lo que tengo? Igual, la estrategia debe contemplar la sucesión, la mayoría de las empresas tienden a no definir el relevo del líder familiar. Contar con un plan conocido y aprobado por los integrantes de la “familia empresaria” sobre la forma de sucesión ayuda realmente a minimizar los grandes problemas que suelen suceden al momento del relevo generacional.

Para el logro de la Misión y Visión se deben definir los mecanismos de trabajo necesarios para organizar, coordinar, tomar decisiones, controlar el trabajo con el fin de asegurar que las personas de la organización tengan acceso a información, conocimiento y experiencia, que permita agregar valor con autonomía. Donde la misión se traduce en el por qué existimos, la

visión en lo que queremos ser, la estrategia dónde colaborar y de qué manera, con base en iniciativas estratégicas que incluyan programas de cambios y diseños de procesos, para el cumplimiento de los objetivos tanto personales como empresariales, según la siguiente figura.

Figura 19. Estrategias de desempeño y cumplimiento.



Fuente: elaboración propia.

2. El esquema de Gobernabilidad

Las Empresas Familiares se caracterizan por una estructura organizativa mayoritariamente personalista: con una limitada formalización, una elevada centralización de las decisiones en la gerencia, alta dependencia de los líderes familiares, una baja utilización de comités directivos, y una reducida formación del equipo directivo en gestión. Igualmente, una reducida definición explícita de las responsabilidades y centralización de responsabilidades y una limitada utilización de consultores por parte de la alta dirección. Sin embargo, es preciso destacar el compromiso y liderazgo del fundador y el orgullo familiar que genera este tipo de empresas.

Una buena gobernanza es esencial para el manejo del riesgo y contar con un buen plan sucesorio para la transición de la cúpula directiva de una generación a otra, es el primer paso para la supervivencia del negocio y su sostenibilidad a largo plazo. Además, contribuye a generar confianza en los propietarios, accionistas e inversores necesario para el funcionamiento correcto de una economía de mercado.

La gobernabilidad implica el conjunto de reglas, procedimientos y prácticas en la empresa para establecer los límites y los incentivos para el comportamiento de los individuos y sus organizaciones. La gobernabilidad permite mejorar la eficacia y eficiencia de las organizaciones. El concepto de gobernabilidad reconoce que las instituciones no son organizaciones autómatas que pueden ser modificadas sólo con recursos de ingeniería instrumental, sino que son construcciones del proceso social fruto de la historia y de la responsabilidad principalmente de sus integrantes.

Los órganos más importantes de una gobernanza son la asamblea familiar y el consejo de familia, el primero como órgano informativo y no decisorio que reúne a los miembros de la familia; mientras, el consejo que tiene carácter decisorio y por lo tanto allí se discuten los problemas y proyectos de la familia empresaria. Entre los elementos básicos que caracterizan la gobernabilidad están: La Junta Directiva, el presidente, los directores y los comités.

Figura 20. Elementos básicos que caracterizan la gobernabilidad.



Fuente: elaboración propia.

La Junta Directiva: como el órgano administrativo de la empresa, tiene como función las atribuciones de administrar, sin otras limitaciones que las establecidas por la ley y los estatutos. Conducir la dirección estratégica de la corporación y hacer el seguimiento del desempeño en función del plan de negocios y ejercer el control de acuerdo con los intereses de los accionistas.

El presidente: la dirección inmediata y la gestión diaria de los negocios de la empresa están a cargo del presidente, quien además de ser el representante legal ejerce la representación de la sociedad según lo establecido en los estatutos.

Los directores: en la función de apoyar todas las actividades de planificación, coordinación, supervisión y control de la empresa y otras funciones que le delegue la Junta Directiva.

Adicionalmente, facilita el trabajo de dirección y administración, preside los comités creados por la Junta Directiva, así como sirve de enlace entre las distintas secciones de la organización.

Los comités: en el objetivo de facilitar el trabajo de dirección y administración de las actividades de la Junta Directiva. Generalmente existen los Comité de Operaciones y el Comité de Ofertas y Contratación.

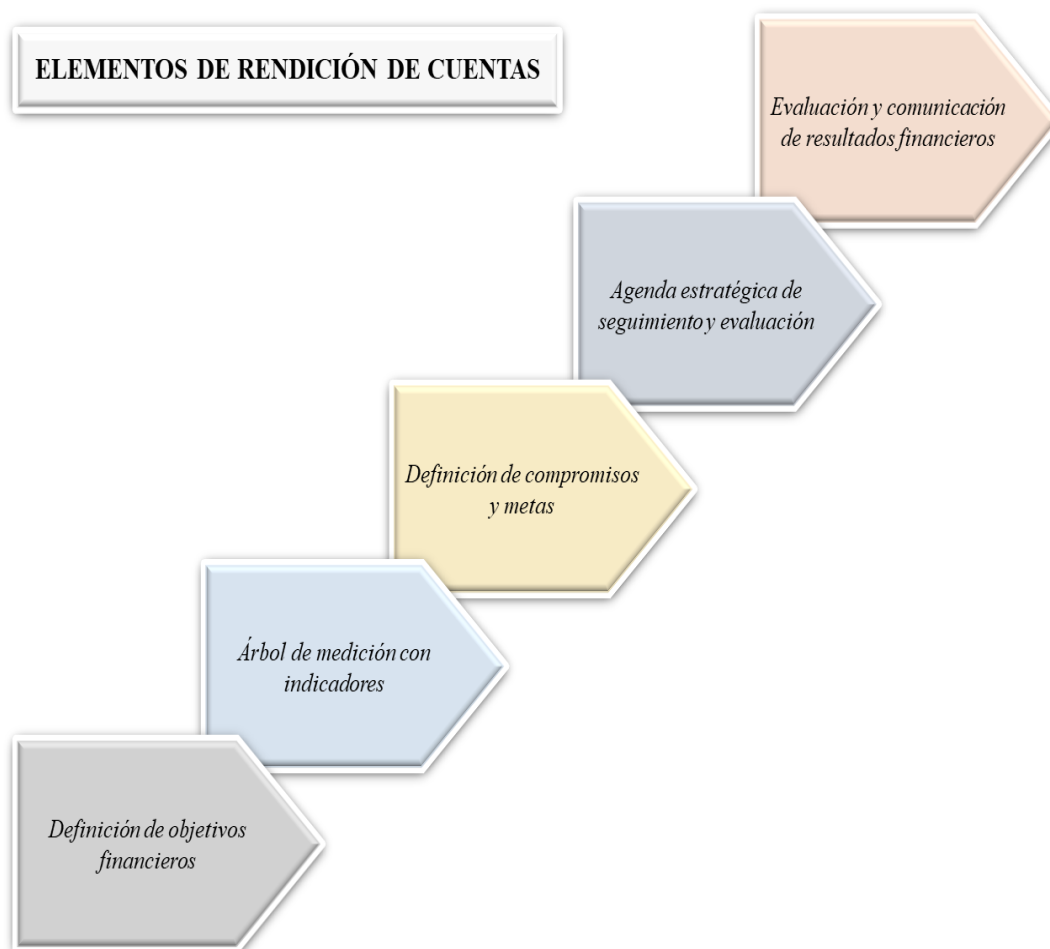
3. El Sistema de Rendición de Cuentas

Es el proceso mediante el cual se establece y evalúa periódicamente la gestión de los recursos empleados en el negocio y la empresa, con indicadores del área financiera en los diferentes procesos internos de desempeño y cumplimiento de leyes, políticas y normas corporativas, desde el nivel del accionista hasta el empleado. El sistema de rendición de cuentas se fundamenta en la delegación de la autoridad financiera que permite ejercer la responsabilidad en las distintas instancias en la organización, en apoyo al proceso de la toma de decisiones de manera confiable y ágil para la empresa.

Es importante que las Empresas Familiares cuenten con una educación financiera que les permita separar los flujos de caja personales de los empresariales, dado que por esta situación se presentan conflictos personales y familiares, con tendencia hacia el desorden en su funcionamiento. Según Arrubla Franco, (2016, p. 99) “las decisiones financieras de las empresas familiares se tratan en el contexto de las finanzas de la empresa en general, y muchas veces no son tenidas en cuenta por parte de los gestores de las empresas de familia ni por los que las dirigen por falta de conocimiento y educación financiera para el desenvolvimiento de los negocios”.

Un buen sistema de rendición de cuentas debe estar compuesto por elementos como: evaluación y comunicación de resultados financieros, una agenda de seguimiento y evaluación, definición de compromisos y metas, un árbol de medición de indicadores y la definición de los objetivos financieros. De esta manera, se logra una visión integral de tres procesos que suelen ser gerenciados de manera separada: planificación, ejecución (gestión) y evaluación de la gestión, como se puede observar en la siguiente figura.

Figura 21. Elementos de un Sistema de Rendición de Cuentas Financieras.



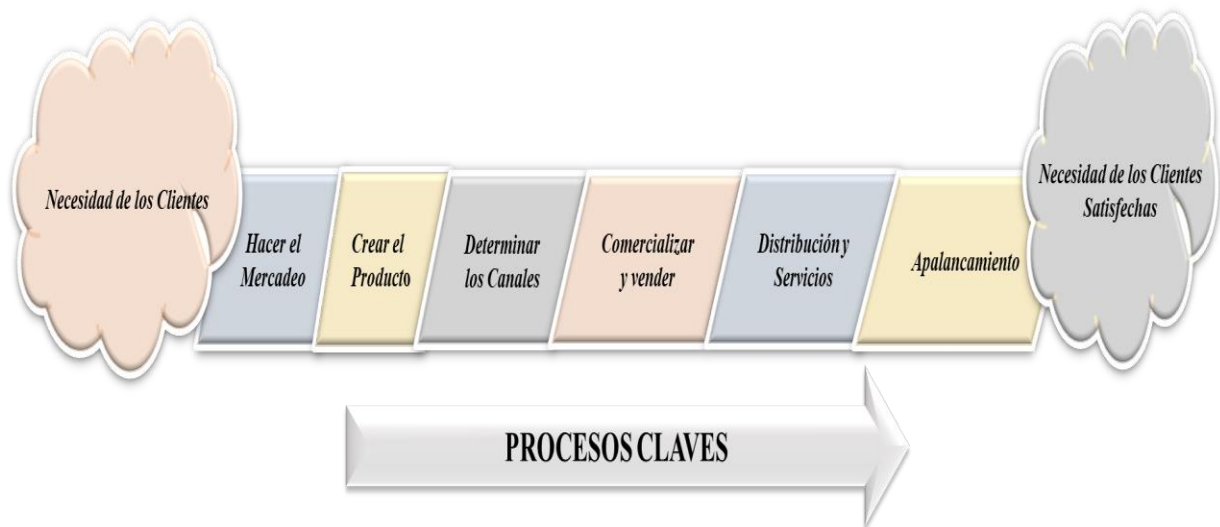
Fuente: elaboración propia

4. Los procesos

Son claves a la hora de una empresa organizar el trabajo bien sea elaborar productos o prestar servicios, de acuerdo con su misión, objetivos y planes, de hecho, cada negocio tiene un único conjunto de procesos que agregan valor; por ello la empresa debe enfocarse en aquellas

operaciones críticas que causen impacto en la satisfacción en las necesidades del cliente para generar valor. Básicamente hacen referencia a cómo debe trabajar la empresa para producir resultados en lugar de decir ¿Qué trabajo hay que hacer? Y se debe empezar por las necesidades del cliente, hacer y crear el mercado, comercializar para vender y así distribuir y si es necesario apalancarse para satisfacer las necesidades del cliente. De ahí que se debe entender la empresa como un modelo de negocio para producir resultados externos en vez de un lugar donde la gente trabaja para producir ingresos.

Figura 22. Procesos claves.



Fuente: elaboración propia

5. La red de valores

Hace referencia a lo que rodea la empresa y sirve de complemento para ampliar sus recursos. Forman parte de la red de valor los proveedores, los socios y las coaliciones que se puedan llegar a realizar. Hoy en día un porcentaje alto de los recursos no pertenecen necesariamente a la empresa. Las relaciones estrechas con los proveedores es un elemento novedoso en el modelo de negocio ya que permite potenciar y ampliar el área de acción de la empresa, los socios pueden llegar a aportar complementos críticos a un producto final o solución total. El diseño y

administración de esta red puede ser fuente de beneficio mutuo, pues las relaciones de alianzas permiten incrementar el valor de la empresa en general.

Figura 23. Red de Valores.



Fuente: elaboración propia

Al ser la empresa familiar una comunidad emocional, donde los sentimientos y emociones predominan gracias a los lazos familiares que interactúan entre los miembros de la familia, es que valores como: el orgullo, el compromiso, la confianza, la visión compartida, el liderazgo y las relaciones interpersonales se convierten en ejes importantes para propiciar el paso a la siguiente generación.

Un aspecto importante dentro de la red de valores es el conocimiento que está explícito en los manuales y procedimientos y el conocimiento tácito que se adquiere por la experiencia, que con este modelo permite relacionar el tácito que conoce el empresario y el que adquiere durante su experiencia laboral, que representa el Know How o conocimiento práctico. De esta manera el

conocimiento tácito representa el 90% que se necesita para el Know How (saber-hacer) en el desempeño de un puesto de trabajo, el cual debe convertirse en conocimiento explícito para luego divulgarlo en su gestión e incorporarlo al aprendizaje personal (experticia, profesionalismo, pericia y técnica), así como el tiempo y los recursos propios de la empresa.

En la era del conocimiento la unidad económica de la economía es el conocimiento y no el dinero como se piensa muchas veces, por ello los empleados constituyen la mayor riqueza de la empresa y de ahí la importancia de la transmisión del conocimiento del empresario. Por ello, la gestión del conocimiento es aquella que está explícita en las actividades, prácticas, programas y políticas de la empresa, dando valor a los activos intangibles, que facilitan el aprendizaje individual y organizacional para resolver los problemas de adaptación, supervivencia y competencia, mediante los procesos organizacionales que combinan procesamiento de datos, información y comunicación junto a la capacidad innovadora del capital humano.

La aplicación del conocimiento es un valioso elemento en el que actividades como: la asignación de recursos, el desarrollo de herramientas, el conocimiento organizacional, la creación de un entorno favorable y el fomento de la innovación, representan estrategias eficaces.

6. El personal y la tecnología

La mayoría de las pequeñas empresas están organizadas alrededor de su personal y no alrededor de los procesos, lo que genera desempeños inconsistentes en el tiempo y grandes problemas cuando el empleado se marcha. La empresa familiar tiene graves dificultades para hacer frente a la renovación organizativa continua de su personal, de su cultura y de sus sistemas, sumado al problema de la profesionalización, de ahí que debe desarrollar una política de recursos humanos; definir políticas de formación, de promoción y planes de carrera, así como esquemas de retribución, tanto para los empleados como para los integrantes de la familia que laboran en la empresa.

Figura 24. Factores en el Personal y la Tecnología.



Fuente: elaboración propia

Es sustancial que el empresario conozca tanto las habilidades del personal como la tecnología necesaria para el logro de los objetivos de la empresa. El capital humano debe ser considerado como un activo muy importante en el desempeño del negocio, considerar esta perspectiva refuerza el crear valor futuro. Una situación típica de las empresas familiares es la de conseguir puestos de trabajo para los miembros de la familia, como un derecho propio y es razonable ante un alto índice de desempleo como el de hoy, sin embargo, esto puede generar una crisis importante con el paso del tiempo, en cualquier de los dos casos, por un lado, provocar una entrada no requerida y por otro cerrar la puerta a quien necesita un trabajo, cuyas decisiones pueden resultar peligrosos para la vida societaria. De manera detallada los elementos que forman parte de un Modelo de Negocio en la empresa ayudan al entendimiento de los procesos de cambio del pasado y permite afrontar con mayor disposición para los cambios futuros, así como mejorar el control y productividad del negocio.

(Vilallonga, 2003) afirma que “para lograr una mejor competitividad en las empresas la mejor forma de lograrlo es a través de su recurso humano, razón por la cual se han hecho uso de recursos externos, es decir, de técnicas y herramientas que permiten a la empresa, una continua adaptación a los nuevos retos y necesidades de la sociedad -esencialmente dinámica- en la que nos encontramos” (p.53).

10. Conclusiones

Como se concluyó en la validación de las hipótesis el compromiso, el orgullo, el conocimiento y la experiencia en el negocio logran que las Empresas Familiares tengan como referente en sus planes de mejoramiento, tener en cuenta estos aspectos que son fundamentales para el cumplimiento de los objetivos planteados.

En cuanto a la hipótesis en las Relaciones Interpersonales es fundamental generar un ambiente de trabajo agradable para que los trabajadores se sientan comprometidos con la empresa y sus objetivos estén enfocados hacia un mismo fin, sacar adelante su negocio sin importar quién es el sucesor, motivo por el cual es muy importante reforzar los valores y virtudes de cada trabajador, para que no haya rivalidad entre sí y se pueda lograr cumplir las metas trazadas por la empresa para alcanzar el éxito.

Igualmente, es importante enfocarse en que el sucesor tenga pleno conocimiento de la empresa incluidos todos sus procesos, acompañado de la experiencia y conocimientos de sus antecesores que son el cerebro de la empresa y que gracias a sus esfuerzos y dedicación han llegado a donde están.

Finalmente, a partir del desarrollo de esta investigación se obtuvo como resultado que las Empresas Familiares son el producto de los esfuerzos psicológicos, económicos y físicos de su fundador, sin embargo, en muchos casos su pensamiento *clásico* y resistente al cambio no permite lo que se ha denominado *Conciencia de Gestión Empresarial*, como una forma de pensar, razonar, creer y actuar centrada en las oportunidades para mejorar, y de esa forma llegar a tener una permanencia, continuidad y un crecimiento sostenido. Por ello, el empresario familiar debe comenzar a tomar conciencia de que la Empresa Familiar es una *persona jurídica* muy distinta a una *persona natural*, pues todos los activos de la empresa no son propiedad del empresario o de la familia.

Las Empresas Familiares son muy importantes para la economía de un país, no obstante, las propias características de la propiedad y su gestión hacen que existan elementos claramente diferenciados de las empresas no familiares, pero por lo mismo, son el impedimento de su paso a la siguiente generación que no la propicia.

Es preciso entender que una Empresa Familiar presenta situaciones complejas, dada su interrelación, propiedad, gestión y familia que convergen en las mismas personas, por lo que se requiere compatibilizar los intereses de los distintos colectivos implicados en un proceso que reduzca las tensiones latentes a menudo en el seno de dichas empresas.

Un Modelo de Negocio Organizacional, es la forma de lograr que se relacionen los elementos de una Empresa Familiar, con el fin de alcanzar su sentido de dirección hacia la misión, mediante una propuesta de valor. Igual el Modelo no es estático por lo que debe evolucionar constantemente con el paso del tiempo y con el desarrollo de la empresa. Cada cambio importante en algún elemento de la empresa significa un cambio en su Modelo de Negocio.

La sucesión representa uno de los retos más importante al que deben enfrentarse las Empresas Familiares, donde sus fundadores desean que en el futuro la empresa continúe siendo familiar, son pocos los que tienen definido y formalizado el proceso de sucesión. Igual son pocos los que cuentan con un Modelo de Gestión.

Esta investigación tiene como resultado el cumplimiento con los objetivos planteados tanto general como específicos en el inicio de este trabajo, mediante la exploración de modelos de sucesión y protocolo, extractos de variables a tener en cuenta para proponer un modelo, validación con empresas por medio de encuestas y entrevistas y finalmente planteamiento de un Modelo de Negocio Organizacional y una guía para su mejor entendimiento y práctica en la aplicación de sus empresas familiares.

11. Recomendaciones

Para la implementación de este modelo se recomienda la aplicación del Modelo de Gestión Organizacional en un paso a paso en complemento con las variables como se describe en la infografía:

Primero, contar con una *estrategia* debido a que en la medida que las empresas crecen requieren realizar cambios, por ello su desafío a diario es enfrentar retos consigo mismas y la generación y regeneración constante de objetivos cada vez más ambiciosos, sumado a una productividad que supere a la anterior y para ello debe tener claro qué cosas hacer y qué no. También, contemplar la sucesión bajo un plan conocido y aprobado por los integrantes de la “familia empresaria” ya que ello ayuda sustancialmente a minimizar los grandes problemas que suelen suceder al momento del relevo generacional.

Segundo, un *esquema de gobernabilidad* es decir adquirir un estilo de gobierno que involucre un conjunto de reglas, procedimientos y prácticas en la empresa para establecer los límites y los incentivos para el comportamiento de los individuos y sus organizaciones. La gobernabilidad permite mejorar la eficacia y eficiencia de la organización. Dentro de sus órganos más importantes están: la asamblea familiar y el consejo de familia, el primero como órgano informativo y no decisorio que reúne a los miembros de la familia; mientras, el consejo que tiene carácter decisorio y por lo tanto allí se es donde se discuten los problemas y proyectos de la familia empresaria.

Tercero, *rendición de cuentas* mediante un proceso que establece y evalúa periódicamente la gestión de los recursos empleados en el negocio y la empresa, con indicadores del área financiera en los diferentes métodos internos de desempeño y cumplimiento de leyes, políticas y normas corporativas, desde el nivel del accionista hasta el empleado. Es importante que las Empresas Familiares cuenten con una educación financiera que les permita separar los flujos de caja personales de los empresariales, dado que por esta situación se presentan conflictos personales y familiares, con tendencia hacia el desorden en su funcionamiento.

Cuarto, *los procesos* son claves a la hora de una empresa organizar el trabajo de acuerdo con su misión, objetivos y planes, por ello la empresa debe enfocarse en aquellas operaciones críticas que causen impacto en la satisfacción en las necesidades del cliente. Básicamente hacen

referencia a cómo se debe trabajar para producir resultados. De ahí que se debe entender la empresa como un modelo de negocio para producir resultados en vez de un lugar donde la gente trabaja para producir ingresos.

Quinto, *red de valores* hace referencia a lo que rodea la empresa y sirve de complemento para ampliar sus recursos. Forman parte de la red los proveedores, los socios y las coaliciones que se puedan llegar a realizar. El diseño y administración de esta red puede ser fuente de beneficio mutuo, pues las relaciones de alianzas permiten incrementar el valor de la empresa en general.

Sexto, *el personal y la tecnología* la mayoría de las pequeñas empresas están organizadas alrededor de su personal y no alrededor de los procesos, lo que genera desempeños inconsistentes en el tiempo y grandes problemas cuando el empleado se marcha. La empresa familiar tiene graves dificultades para hacer frente a la renovación organizativa continua de su personal, de su cultura y de sus sistemas, sumado al problema de la profesionalización, de ahí que debe desarrollar una política de recursos humanos; definir políticas de formación, de promoción y planes de carrera, así como esquemas de retribución, tanto para los empleados como para los integrantes de la familia que laboran en la empresa.

Es de vital importancia que el empresario conozca tanto las habilidades del personal como la tecnología necesaria para el logro de los objetivos de la empresa. El capital humano debe ser considerado como el activo más importante de la empresa, pues considerar esta perspectiva refuerza el crear valor futuro.

Igual, se recomienda a las directivas de las Empresas Familiares tengan previsto un comité para evaluar las variables que se deben reforzar que contribuyan al cambio generacional.

Figura 25. Infografía.



COMPROMISO La estrategia requiere del compromiso de todos los miembros de la organización para lograr el éxito en todos los procesos.

Como comunidad emocional sus miembros sienten profundo orgullo de ser una empresa familiar. **ORGULLO**

CULTURA Los trabajadores deben estar inmersos en la cultura de la empresa y ser partícipes de los comités.

Es prioridad fomentar líderes para organizar el trabajo de acuerdo con la misión, visión, objetivos y planes para agregar valor al negocio. **LIDERAZGO**

KNOW HOW (SABER HACER) Es necesario conocer las capacidades o habilidades (Know How) de los trabajadores para un excelente desempeño del trabajo.

Para una buena gobernabilidad es importante un buen manejo de las relaciones interpersonales. **RELACIONES INTERPERSONALES**

CONFIANZA Hace parte de la Red de Valores y es fundamental para asegurar el paso a la siguiente generación.

Es sustancial que el empresario conozca de los avances tecnológicos como herramienta necesaria para optimizar el desempeño laboral. **TECNOLOGÍA**

VISIÓN COMPARTIDA Se debe tener una visión compartida con el fundador de la empresa.

INFOGRAFÍA

Diseñada por: **Gloria Angélica Sierra Méndez**

GUÍA MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS FAMILIARES



**FOLLETO
2020**

VARIABLES DEL MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Fuente: elaboración propia

12. Referencias

- Adler, P., & Kwon, S. (junio de 2002). Social Capital: Prospects for a New Concept. *The Academy of Management Review*, 27(1), 17 - 40. Recuperado el 10 de enero de 2020, de <https://www.jstor.org/stable/4134367?seq=1>
- Anderson, R., & Reeb, D. (6 de mayo de 2003). Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, 58, 1301 - 1328. Recuperado el 8 de enero de 2020, de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1540-6261.00567>
- Arregle, J., Hit, M., Sirmon, D., & Very, P. (8 de enero de 2007). The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms. *Journal of Management Studies*, 73 - 95. Recuperado el 8 de enero de 2020, de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1467-6486.2007.00665.x>
- Arrubla Franco, M. (5 de septiembre de 2016). Finanzas y educación financiera en las empresas familiares Pymes. *Sinapsis*, 99 - 118. Recuperado el 21 de mayo de 2020, de [Dialnet-FinanzasYEducacionFinancieraEnLasEmpresasFamiliare-5732164.pdf](https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5732164)
- ASOCOLOMBIA. (29 de septiembre de 2019). *Consulado en Quito realizó la Feria de emprendedores y pequeños empresarios colombianos, en la capital de Ecuador*. Recuperado el 4 de mayo de 2020, de <https://quito.consulado.gov.co/newsroom/news/2019-09-29/21000>
- Astrachan, J., Klein, S., & Smyrniotis, K. (mayo de 2005). *The F-PEC Scale of Family Influence: Construction, Validation and Further Implication for Theory*. Baylor University. Recuperado el 6 de abril de 2019, de https://www.academia.edu/1874699/The_F_PEC_Scale_of_Family_Influence_Construction_Validation_and_Further_Implication_for_Theory
- Barbeito Roibal, S., Martínez Carballo, M., & Guillen Solórzano, E. (junio de 2004). *CRITERIOS QUE REGULAN LAS RELACIONES FAMILIA-EMPRESA EN LAS EMPRESAS FAMILIARES GALLEGAS*. Recuperado el 20 de mayo de 2019, de https://www.researchgate.net/publication/270161759_CRITERIOS_QUEREGULAN_LA

S_RELACIONES_FAMILIA-
EMPRESA_EN_LAS_EMPRESAS_FAMILIARES_GALLEGAS

Barroso Martínez, A. (27 de enero de 2014). ¿POR QUÉ DESAPARECEN LAS EMPRESAS FAMILIARES? *Geographos*, 5(60), 98 - 132. Recuperado el 27 de mayo de 2019, de <https://web.ua.es/es/revista-geographos-giecryal/documentos/ascension-barroso.pdf>

Barroso Martínez, A., & Barriuso Iglesias, C. (2014). *Las empresas f.* Recuperado el 201 de mayo de 2019, de https://www.unex.es/conoce-la-uex/centros/eia/archivos/iag/2014/2014_04%20Las%20empresas%20familiares.pdf

Barroso, Ascensión; Sanguino, Ramón; Bañegil, Tomás. (2012). Diferentes criterios del concepto de empresa familiar. Una aportación desde Extremadura, España. *Ide@s CONCYTEG*, 7, 611 - 622. Recuperado el 15 de mayo de 2019, de https://www.researchgate.net/profile/Ramon_Sanguino/publication/323224995_Diferentes_criterios_del_concepto_de_empresa_familiar_Una_aportacion_desde_Extremadura_Espana/links/5a9e682a4585155dc1851c25/Diferentes-criterios-del-concepto-de-empresa-familiar-Una

Belausteguigoitia, I. (2010). *“Empresas familiares su dinámica, equilibrio y consolidación”*, McGraw-Hill. Recuperado el 6 de agosto de 2019

Belausteguigoitia Rius, I. (18 de noviembre de 2009). *El campo de las empresas familiares en Latinoamérica: nuevas perspectivas*. Recuperado el 22 de mayo de 2019, de http://cedef.itam.mx/sites/default/files/u489/el_campo_de_las_empresas_familiares_en_latinoam.pdf

Bird, B., Welsch, H., Astrachan, J., & Pistrui, D. (21 de abril de 2004). Family Business Research: The Evolution of an Academic Field. *Family Business Review*, 15(4), 337 - 350. Recuperado el 10 de enero de 2020, de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1741-6248.2002.00337.x>

Braidot, N., & Soto, E. (1999). *Las Pumes Latinoamericanas* (Vol. 2do). México: IFEMA. Recuperado el 18 de abril de 2019, de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941261003.pdf>

- Cabrera, K., & García-Falcón, J. (1999). La Empresa Familiar: Dimensiones Conceptuales y Perspectiva Teórica. *Europea de Dirección y Economía de le Empresa*, 8(1), 7 - 29. Recuperado el 18 de julio de 2019, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=497508>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2018). *INFORME DE GESTIÓN RESUMEN 2013 - 2019*. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogoptá. Recuperado el 15 de febrero de 2020, de www.ccb.org.co
- Casillas, J., Díaz, C., & Vásquez, A. (2005). *La Gestión de la Empresa Familiar*. Madrid: Thomson. Recuperado el 25 de abril de 2019, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232013000300004
- Castrillo, L., & San Martín, J. (11 de enero de 2007). La propiedad familiar como mecanismo de gobierno disciplinador de la dirección en las empresas mexicanas. *Contaduría y Administración*(222). Recuperado el 3 de abril de 2020, de <http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/n222/n222a5.pdf>
- Chrisman, J., Steier, L. P., & Chua, J. H. (1 de noviembre de 2008). Toward a Theoretical Basis for Understanding the Dynamics of Strategic Performance in Family Firms. *Sage Journals*, págs. 935 - 947. Recuperado el 7 de enero de 2020, de <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/j.1540-6520.2008.00264.x?journalCode=etpb>
- Chua, J., Chrisman, J., & Sharma, P. (1 de junio de 2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family frm. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 555- 575. Recuperado el 7 de enero de 2020, de https://www.researchgate.net/publication/227728342_Trends_and_Directions_in_the_Development_of_a_Strategic_Management_Theory_of_the_Family_Firm
- Cleri, C. (2007). *El libro de las PYMES*. Buenos Aires: Gránica S.A. Recuperado el 28 de abril de 2020
- Coulter, R. (2010). *Administración* (10 ed.). México: Pearson. Recuperado el 30 de abril de 2020, de <http://www.ru.edu.uy/wp-content/uploads/2018/05/Administraci%C3%B3n-Robbins.pdf>

- Croutsche, J., & Ganidis, B. (avril de 2008). Diversité des entreprises familiales. *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, 93 - 98. Recuperado el 2 de mayo de 2020, de umed.net/actas/18/trans-organizaciones/13-transformacion-e-innovacion-en-las-organizaciones.pdf
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño Organizacional*. México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. Recuperado el 2 de julio de 2019, de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a470398d881ef04626b994461fc4879b.pdf>
- Daily, C., & Dollinger, M. (1 de junio de 1992). An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Professionally Managed Firms. *Family Business Riview*, 5, 17 - 136. Recuperado el 8 de enero de 2020, de <https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1741-6248.1992.00117.x>
- Daníes Lacouture, R. (octubre de 2005). *Superintendencia de Sociedades*. Recuperado el 15 de marzo de 2019, de https://www.supersociedades.gov.co/delegatura_aec/estudios_financieros/Documents/Otros%20Documentos%20de%20Inter%20C3%A9s/5-Sociedades%20en%20familia%202004.pdf
- Demsetz, H., & Kenneth, L. (4 de noviembre de 2014). The Structure of Corporate Ownership: Causes and Consequences. *Chigago Journals*, 93(6), págs. 1155 - 1177. Recuperado el 9 de julio de 2019, de https://www.uts.edu.au/sites/default/files/ADG_Cons2015_Demsetz%20Lehn%20JPE%201985.pdf
- Dodero, A. (2002). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Buenos Aires: El Ateneo. Recuperado el 28 de abril de 2020
- Dyer, W. (1 de octubre de 2003). The Family: The Missing Variable in Organizational Research. *Journal Home*, 401 - 416. Recuperado el 10 de enero de 2020, de <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/1540-8520.00018>
- Fernández Pérez, P. (2013). *"De hereus a profesionales. La tansición de un modelo tradicional a un modelo moderno de gestión en la empresa familiar catalana"*. Madir: LID.

Recuperado el 15 de mayo de 2019, de

https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/41415/1/Tesis_Carlos%20Arbesu.pdf

Folch, R. (1998). *Ambiente, emoción y ética*. Barcelona: Ariel. Recuperado el 14 de mayo de 2019, de <https://www.casadellibro.com/libro-ambiente-emocion-y-etica-actitudes-ante-la-cultura-de-la-sosten-ibilidad/9788434411609/597190>

Gallego Dominguez, I. (marzo de 2012). LA EMPRESA FAMILIAR. SU CONCEPTO JURÍDICO. (U. d. Córdoba, Ed.) *Cuadernos de Reflexión de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar*(14). Recuperado el 20 de marzo de 2019, de http://www.uco.es/catedrasyaulas/catedraprasa/img/0_x11_1339578030.pdf

Gallo, M. (1998). *La sucesion en la empresa familiar*. Barcelona: Caja de ahorros y pensiones de Barcelona. Recuperado el 13 de agosto de 2019, de <https://core.ac.uk/download/pdf/16364546.pdf>

Gallo, M. Á., & Melé, D. (2004). *Ética en la empresa familiar*. Barcelona: Estudios y Ediciones IESE. Recuperado el 19 de mayo de 2019

Gallo, M. A., Klein, S., Montemerlo, D., Tomaselli, S., & Cappuyns, K. (2009). *La Empresa Familiar Multigeneracional*. Barcelona: Universidad de Navarra,. Recuperado el 9 de julio de 2019, de <https://www.iberlibro.com/empresa-familiar-multigeneracional-Gallo-Klein-Montemerlo/1277446490/bd>

Gallo, M., & Amat, J. (2003). *Los secretos de las empresas familiares centenarias. Claves del éxito de las empresas familiares multigeneracionales*. Barcelona: Deusto. Recuperado el 25 de mayo de 2019

Garzón Castrillón, M. A. (2005). *Desarrollo organizacional y el cambio planeado, El*. Bogotá: Libro impreso. Recuperado el 2 de julio de 2019, de <https://libreriasiglo.com/ciencias-sociales-y-humanidades/21116-desarrollo-organizacional-y-el-cambio-planeado-el.html#.XR1P6uhKic0>

Gersick, K., Davis, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life Cycles of the family Business*. Boston: Harvard Business Schol Press. Recuperado el 31 de julio de 2019, de <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=130>

- Giménez, J. (2002). *Riesgo y eficiencia en la empresa familiar*. Boletín de Estudios Económicos. Recuperado el 30 de marzo de 2019
- Ginebra, J. (1997). *Las empresas familiares: su dirección y continuidad*. México: Panorama. Recuperado el 28 de abril de 2020
- Gobierno Corporativo. (2010). *Sucesión en la Empresa Familiar*. Deloitte. Recuperado el 23 de julio de 2019, de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/sucesion-empresa-familiar.pdf>
- Gómez, G. (2005). *¿Son iguales todas las empresas familiares?* Barcelona: Granica. Recuperado el 17 de julio de 2019
- Gutierrez, S. (2003). *Impacto y análisis de los recursos humanos en la estrategia de la empresa familia (Teis de doctorado, univesidad CEU San Pablo, Madrid, España)*. Recuperado el 7 de enero de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=171668>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta ed.). Bogotá: McGraw-Hill. Recuperado el 26 de abril de 2019
- Ho, S., & Wong, K. S. (junio de 2001). A Study of the Relationship Between Corporate Governance Structures and the Extent of Voluntary Disclosure. *Journal International Accounting Auditing and Taxation*, 10(2), 139 - 156. Recuperado el 6 de agosto de 2019, de https://www.researchgate.net/publication/247245853_A_Study_of_the_Relationship_Between_Corporate_Governance_Structures_and_the_Extent_of_Voluntary_Disclosure
- IFC - Banco Mundial. (1 de julio de 2011). *Manual de la IFC sobre gobierno de empresas familiares*. Recuperado el 3 de abril de 2020, de <http://documentos.bancomundial.org/curated/es/838831468176949051/Manual-IFC-de-gobierno-de-empresas-familiares>
- Jones, C., Makri, M., & Gómez-Mejía, L. (2008). *Affiliate directors and perceived risk bearing in publicly traded, family-controlled firms: The case of diversification* (Vol. 32). Entrepreneurship: Theory and Practice. Recuperado el 8 de enero de 2020, de

<https://asu.pure.elsevier.com/en/publications/affiliate-directors-and-perceived-risk-bearing-in-publicly-traded>

Lansberg, I., Perrow, E. ..., & Rogolsky, S. (1988). Family business as an emerging field. *Family Business*, 1 - 8. Recuperado el 25 de mayo de 2019, de

<http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n41/n41a06.pdf>

Leach, P. (1993). *La Empresa Familiar*. Buenos Aires: Granica. Recuperado el 7 de abril de 2019, de [https://www.iberlibro.com/Empresa-Familiar-Peter-Leach-Ediciones-](https://www.iberlibro.com/Empresa-Familiar-Peter-Leach-Ediciones-Granica/16651189759/bd)

[Granica/16651189759/bd](https://www.iberlibro.com/Empresa-Familiar-Peter-Leach-Ediciones-Granica/16651189759/bd)

Leach, Peter. (2010). *La Empresa Familiar*. Buenos Aires: Granica. Recuperado el 15 de mayo de 2019, de [https://www.iberlibro.com/Empresa-Familiar-Peter-Leach-Ediciones-](https://www.iberlibro.com/Empresa-Familiar-Peter-Leach-Ediciones-Granica/16651189759/bd)

[Granica/16651189759/bd](https://www.iberlibro.com/Empresa-Familiar-Peter-Leach-Ediciones-Granica/16651189759/bd)

Lockard, A. (2013). ¿CUÁNDO PUEDE DECIRSE QUE UNA EMPRESA FAMILIAR ESTÁ BIEN ADMINISTRADA O DIRIGIDA. (I. T. Domingo, Ed.) *Ciencia y Sociedad*, 3(38),

599 - 618. Recuperado el 17 de julio de 2019, de

<http://www.redalyc.org/pdf/870/87028918008.pdf>

López, G. (noviembre de 2003). Estudio de la Empresa Familiar en Rosario. Una aproximación etnográfica. *Invenio*, 91 - 100. Recuperado el 27 de mayo de 2019, de

<http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n81/n81a08.pdf>

López, M. Á., & Grandío, A. (2005). *Capital Humano como fuentes de Ventajas Competitivas. Algunos reflexiones y experiencias*. España: Gesbiblo, S.L. Recuperado el 30 de abril de

2020, de [https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Capital-Humano-](https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Capital-Humano-como-Fuente-de-Ventajas-Competitivas-%c3%81ngeles-L%c3%b3pez-Cabarcos-Antonio-Grand%c3%ado-Dopico.pdf)

[como-Fuente-de-Ventajas-Competitivas-%c3%81ngeles-L%c3%b3pez-Cabarcos-Antonio-Grand%c3%ado-Dopico.pdf](https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Capital-Humano-como-Fuente-de-Ventajas-Competitivas-%c3%81ngeles-L%c3%b3pez-Cabarcos-Antonio-Grand%c3%ado-Dopico.pdf)

Macedo, B. (2005). *El concepto de sostenibilidad*. Santiago: Organización de las Naciones

Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Recuperado el 9 de abril de 2019, de

<https://es.scribd.com/document/363705497/El-concepto-de-sostenibilidad-pdf>

- Mahito, F. (22 de septimebre de 2016). *Las empresas familiares son más sustentables*. Recuperado el 18 de mayo de 2019, de <https://www.expoknews.com/las-empresas-familiares-son-mas-sustentables/>
- Manzano, G., & Ayala, J. (2002). Sucesión en la Empresa Familiar: Algunas claves del éxito. *Boletín de Estudios Económicos*, 57(177), 433 - 449. Recuperado el 16 de mayo de 2019, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232013000300004
- Mier Lagos, A., Rodríguez Buitrago, C., Giraldo, D., Arango Lopera, J., & Maldonado Acevedo, L. (2019). *Métodos Alternativos de Solución de Conflictos ante Favoritismo dentro de las Empresas*. (I. U. Colombiano, Ed.) Recuperado el 2 de julio de 2019, de <https://es.scribd.com/document/403896165/Habilidades-de-negociacion-y-manejo-de-conflictos-segunda-entrega-docx>
- Mojica Garnica, J. C. (2014). *POR QUE LA MAYORIA DE EMPRESAS FAMILIARES NO SOBREVIVE A LA TERCERA GENERACIÓN?*
doi:<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12016/Por%20qu%E9%20la%20mayor%EDa%20de%20empresas%20familiares%20no%20sobrevive%20a%20la%20tercera%20generaci%F3n.pdf;jsessionid=B7DC65D82F8C3FAB538D22981AEA69FD?sequence=1>
- Molina Parra, P. A., Botero Botero, S., & Montoya Monsalve, J. (2016). Empresas de Familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento y Análisis*, 41, 116 - 149. Recuperado el 22 de agosto de 2019, de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n41/n41a06.pdf>
- Molina Parra, P., Botero Botero, S., & Montoya Monsalve, N. (julio-diciembre de 2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, 41. doi: <http://dx.doi.org/10.14482/pege.41.9704>
- Nieto, J. A. (agosto - noviembre de 2016). Modelos de Innovación Empresarial y Selección natural. *3C Empresa*, 5(3), 1 - 10. Recuperado el 2 de julio de 2019, de <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2016/08/art%C3%ADculo1-1.pdf>
- Núñez, M. (11 de febrero de 2016). Las empresas familiares generan el 67% del total del empleo privado que se crea en España. *ABC*, pág. Economía. Recuperado el 23 de julio de 2019,

de https://www.abc.es/economia/abci-empresas-familiares-generan-67-por-ciento-total-empleo-privado-crea-espana-201602102117_noticia.html

Páez Varela, Y. C. (2014). *LAS EMPRESAS FAMILIARES Y LA SUPERVIVENCIA DE ESTAS, DENTRO*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12933/Monografia%20de%20Grado%20Final%20Yulieth.pdf?sequence=1>

Parra, I., & Montoya, C. (marzo de 2002). Generación de valor a través de la gestión de conocimiento. *Letras jurídicas*, 7(1), 79 - 96. Recuperado el 17 de julio de 2019, de <http://gestorganizacional.blogspot.com/>

Pérez Molina, A. I., & Gisbert Soler, V. (4 de febrero de 2012). LA CONTINUIDAD EN LA EMPRESA FAMILIAR. ANÁLISIS DE CASOS. (S. Editada por Área de Innovación y Desarrollo, Ed.) *Revista de investigación*, 2 - 17. Recuperado el 23 de julio de 2019, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4817951.pdf>

Pérez-Uribe, R. I., & Ocampo Guzmán, D. (2015). *Modelo de intervención e innovación de la gestión para las organizaciones (MIIGO): marco general*. Bogotá: EAN. Recuperado el 2 de julio de 2019, de <http://hdl.handle.net/10882/8965>.

Phoenix, S., & Brahinsky, B. (2003). The fundamentals of businsss succession planning. *Journal of Construction Accounting & Taxation*. Recuperado el 18 de julio de 2019

Poza, E. (2010). *FAMILY BUSINESS* (4ta ed.). India: Cengage Learning. Recuperado el 9 de julio de 2019, de <https://www.goodreads.com/book/show/2914325-family-business>

Puyana, D. (2009). *La Problemática De Las Pymes en Colombia: Internacionalizarse o Morir*. Recuperado el 6 de abril de 2019, de [epository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/17942/17042020_2015.pdf](https://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/17942/17042020_2015.pdf)

Quejada Pérez, R. F., & Ávila Gutierrez, J. N. (julio - diciembre de 2016). Empresas familiares: Conceptos, teorías y estructuras. (U. EAN, Ed.) *Escuela de Administración de Negocios*(81), 149 - 158. Recuperado el 17 de abril de 2019, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20649705008>

- Rodríguez Díaz, R. (2012). *El Protocolo Familiar ¿Sí o No?* España: Instituto Internacional Bravo Murillo. Recuperado el 3 de agosto de 2012, de <http://efca.es/wp-content/uploads/2018/03/El-protocolo-familiar-Rafael-Rodriguez-Diaz-v4-1.pdf>
- Rodríguez, D. (2001). *Gestión Organizacional: elementos para su estudio*. Bogotá: Ediciones Univesidad Católica de Chile. Recuperado el abril de 2019
- Rodríguez-Peralta. (24 de marzo de 2011). *D.O - CAMBIO PLANEADO DE KURT LEWIN - Clase 3*. Recuperado el 2 de julio de 2019, de <http://rodriguez-peralta.blogspot.com/2011/03/do-cambio-planeado-de-kurt-lewin-clase.html>
- Rueda, J. (2012). *Factores internos determinantes del éxito en las empresas familiares*. doi:<https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=118897>
- Sá Freire, P., Soares, A., Nakayama, M., & Spanhol, F. (2010). Proceso de Sussesao em empresa familiar; gestao do conhecimento contornando resistencias ás mudancas organizacionais. *Revista de Gestao da Tecnologia e Sistemas de Informacao*, 7(3), 713 - 736. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/download/tesis/46494.pdf>
- Sáez Ponte, E. (1996). “A empresa familiar hoxe”. *Galicia en clave Económica*, (1). Recuperado el 30 de julio de 2019
- Sandoval, J. H., & Guerrero, D. E. (Jan./June de 2010). EMPRESAS FAMILIARES EN COLOMBIA: HACIA LA CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL. *U.D.C.A Act. & Div. Cient.* , 13(1), 135 - 146. Recuperado el 25 de mayo de 2019, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-42262010000100015
- Schumacher, A. (septiembre de 2015). *Éxito en la sucesión de empresas familiares. Factores de influencia*. (U. d. Rioja, Ed.) Recuperado el 18 de julio de 2019, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=497508>
- Serna Gómez, H., & Suárez Ortíz, E. (2005). *La Empresa Familiar Estrategia y Herramientas para su sostenibilidad y Crecimiento*. Bogotá: Temis. Recuperado el 17 de julio de 2019
- Soto Maciel, A. (abril - junio de 2013). La Empresa Familiar en México. Situación actual de la investigación. (U. Anáhuac, Ed.) *Contaduría y Administración*, 135 - 171. Recuperado el

2 de mayo de 2020, de

https://www.researchgate.net/publication/262521930_La_empresa_familiar_en_Mexico_Situacion_actual_de_la_investigacion

Steckerl Guerrero, V. (julio de 2006). Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado. (U. d. Norte, Ed.) *Pensamiento & Gestión*,(20), 194 - 215. Recuperado el 23 de julio de 2019, de <http://www.redalyc.org/pdf/646/64602006.pdf>

Superintendencia de Sociedades. (23 de noviembre de 2017). *La primera generación sigue mandando en las sociedades de familia*. Recuperado el 31 de julio de 2019, de <https://www.supersociedades.gov.co/Noticias/Paginas/2017/la-primera-generacion-sigue-mandando-en-las-sociedades-de-familia.aspx>

Tagiuri, R., & Davis, J. (1982). Bivalent attributes of the family firm. *SAGE Journals*, 9, 199 - 208. Recuperado el 5 de febrero de 2020, de <http://fbr.sagepub.com/content/9/2/199.full.pdf+html>

Tápies, J., & Fernández, M. (July de 2010). Values and Longevity in Family Business: Evidence from a cross-cultural analysis. (I. School, Ed.) *Workin Paper*, 866. Recuperado el 13 de abril de 2019, de www.sdp.gov.co/gestion-territorial/norma-urbana/normas-urbanisticas-vigentes/upz/unidad-de-planeamiento-zonal-no-101-teusaquillo

Thomsen, S., & Torben, P. (junio de 2000). Ownership Structure and Economic Performance in the Largest European Companies. *Strategic Management Jorunal*, 21, 689 - 705. Recuperado el 8 de enero de 2020, de <https://www.jstor.org/stable/3094306?seq=1>

Tutoriales con la Miss. (4 de septiembre de 2018). *63 Metodología para realizar un proyecto de diseño*. Recuperado el 22 de mayo de 2020, de <https://www.youtube.com/watch?v=V4x24Su0jg0>

Upton, N., Teal, E. J., & Felan, J. T. (1 de jan de 2001). "Strategic and Business Planning Practices of Fast Growing Family Firms". *Journal of Small Business Management*, págs. 60 - 72. doi:10.1111/0447-2778.00006

- Vilallonga, E. (2003). *Coaching Directo, desarrollando el liderazgo: fundamentos y práctica del coaching*. (Ariel, Ed.) Recuperado el 2 de mayo de 2020, de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7095/Ensayo%20Coaching%2003.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ward, J., & Dolan, C. (1998). Defning and describing family business ownership configurations. *Family Business*, 11(4), 305 - 310. Recuperado el 26 de mayo de 2019, de <http://www.redalyc.org/pdf/646/64650087006.pdf>
- Westhead, P. (1997). Ambitions, external environment and strategic factor differences between family and non-family companies. *Entrepreneurship and Regional Development*, 9(2), 127 - 158. Recuperado el 6 de agosto de 2019, de <https://pdfs.semanticscholar.org/4c28/55d3931046b909cff347c68188cc665e3d55.pdf>

A. Anexo Base de datos ASOCOLOMBIA

BASE DE DATOS EMPRESAS FAMILIARES - EMPRENDIMIENTOS

N.	NOMBRES	COMERCIAL	TELEFONO	DIRECCIÓN	ACTIVIDAD	PAGINA WEB
1	Beatriz Agudelo	El Rancho de Juancho	(02) 245-0960	Isla Floreana E5-27 e Isla Isabela Quito 170102	Restaurante comida	http://www.ranchodejuancho.com ranchodejuancho@gmail.com
2	Carlos Alberto Rodríguez	El Rincón de Atuntaqui	237-2661	Av. Interoceánica, Quito 170184	Restaurante comida	https://www.foodyas.com/EC/Tumbaco/222902081061662/Rincon-de-Atuntaqui
3	Carlos Largo	Col troqueles	999462482	América y San Gabriel	Papeles y máquinas de impresión	No tiene página
4	Cesar Rico	Plastificadora Ricoplast	997318328	Ulloa 1070 y Diego Méndez. Barrio: Las Casas Bajo	Plastificación al calor en polipropileno brillante o mate. Se plastifica: Afiches, Portadas, Calendarios, Trípticos, Impresiones Laser, Tarjetas de Presentación, etc.	https://www.aiyellow.com/ricoplast/
5	Cristhian Cardona	Las Antioqueñas	983149715	Hernán Cortez N58-227, Quito 170104	Servicio comidas a domicilio	No tiene página
6	Cristhian Murillo	Eventos Cotocollao	996326635	Gral. José María Guerrero N 65-41 y, Libertador, Quito 170103	Servicio de eventos	www.google.com
7	David Fonseca	Reciclar Paga	987996164-098 339 8703	Eloy Alfaro N68-208 y, Quito 170307	Servicio de Reciclaje en General	www.google.com http://www.reciclarpaga.net/
8	Ernesto Laguna	Colenvios	(02)6013396-997753365	Calle Catalina Aldaz N34-181 y Portugal, Edificio Titanium II	Servicio de Mudanza y Transporte de documentos	https://www.soyecuadoriano.com/colenvios-internacional-quito-pichincha-F110BC60F18
9	German Jaramillo	Orquídeas de mi Tierra	999294350	Atahualpa y Ulloa, 170147 Quito	Cultivo de Orquídeas	No tiene página
10	Hernán Borbón	Avena Polaca	2758162	Av. Chone N° 400 y Argentina	Comida y Bebida	http://avenapolaca.com.ec/ www.avenapolaca.com.ec
11	Iván Botero	La Imprenta	97785008	América y Rio Janeiro	Servicio Imprenta	No tiene página
12	Nelsy Judith Pinzón Rodríguez	Chulla Arepa	983119542	Isla Isabela E10-135 y de los Viñedos	Arepas Artesanales a domicilio	neljupro@gmail.com https://www.facebook.com/chullarepa Instagram chulla. Arepa
13	Jerson Barrera	Asadero de Carne Cumaral	987113691	Cumaral y los Ciprés	Servicio de ternera a la llanera	No tiene página
14	Jhon Villa	Imagen Studio	969012226	Villa lengua y América	Servicio Peluquería	No tiene página
15	Jorge Marín	Disfrutas	(02) 235-5826-987761096	Rumiñahui Avenida Real Audiencia, de Quito N60-109, Quito 170144	Frutería	https://www.facebook.com/Disfrutaslasdeliciasdelvalleatupaladar
16	José Ramírez	Los Arrieros	998976420-099 854 6929	Av. 6 de diciembre N° 21-218, Quito 170143	Restaurante comida	https://www.tripadvisor.co/Restaurant_Review-g294308-d4208271-Reviews-Hacienda_de_Los_Arrieros-Quito_Pichincha_Province.html
17	Laura González	Credisoft Web	0998439533/ 3195320958-7152767	Av. 6 de diciembre y Portugal	Producción de aplicaciones informáticas de alta tecnología y calidad	www.creditsoft.com.co laura.gonzalez@creditsoft.com.co
18	Lilia Marina Abril	Manos Maravillosas	997749499	Provincia: PICHINCHA Cantón: Quito Parroquia RUMIPAMBA Calle: PASAJE B Número: N.49-231 Intersección: JAIME CHIRIBOGA Referencia ubicación:	Manualidades	asocolombia@outlook.com

97 MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS FAMILIARES



				DIAGONAL SUPERMAXI CENTRO COMERCIAL AEROPUERTO		
19	Mauricio López	Panadería Villa Colombia	961023814-099 778 8030	Av. 10 de agosto N 23-01, Quito 170129	Panadería	www.google.com
20	Miguel Zárate Chávez	SM Suministros	3400141-4500994-0998377351	Melchor de Valdez Oe9-57 y Martin Ochoa	Suministro de oficina y computación	smsuministros.ventas1@gmail.com
21	Mónica de Ordoñez	Trackmi Ecuador S.A.	022898870-995010703/0984057349	El Batán Juan de Alcántara N.39-111 y El Heraldo	Servicio Sistemas	www.trackmiecuador.com ventas@trackmiecuador.com monica.ordonez@trackmiecuador.com
22	Nelson González	Pacho Arepas	5145112	Pasaje B N49-231, Jaime Chiriboga 170127 Quito	Servicio comidas	www.pachoarepas.com https://www.facebook.com/pachoarepas.uio/@pachoarepas.uio
23	Nohora Quinchaneagua	Merengones de mi tierra	983131825-02 5145112	Provincia: PICHINCHA Cantón: Quito Parroquia RUMIPAMBA Calle: PASAJE B Número: N.49-231 Intersección: JAIME CHIRIBOGA Referencia ubicación: DIAGONAL SUPERMAXI CENTRO COMERCIAL AEROPUERTO	Postres	asocolombia@outlook.com
24	Pablo Romero	Max brillo	994389891	Punta Arenas, Quito 170131	Servicio Imprentas, terminación gráfica	https://amerpages.com/spa/ecuador/items/view/32923/max-brillo-grafic
25	Paola Rosas	Las Delicias de Mi Abuela	995770584	Isla Seymour E5-56 El Inca	Servicio comidas	https://www.paginas-amarillas.com.ec/empresas/las-delicias-de-la-abuela-cl/quito-30860137
26	Rafael Baquero	Peluquería Sion	999239384	Centro Comercial CCU- Av. Naciones Unidas y Av. Amazonas 170507 Quito	Servicio Peluquería	https://www.facebook.com/SIONPeluquerias/
27	Sandra Henao	Las Picaditas	984111007	Av. Cristóbal Vaca de Castro Oe5-169, Quito	Servicio comidas a domicilio	No tiene página
28	Sandra Patricia Velasco	Con Berraquera	998064682-5148977	Alfonso Yépez y Real Audiencia	Eventos, Publicidad marketing digital	conberraquera@yahoo.com INSTAGRAN con berraquera
29	Valentina Torres	Deli & Deli	995061853	Juan José de Villa lengua N38, Quito 170102	Postres	No tiene página
30	Wendy Torres	Postres y Algo Mas	999036799	Provincia: PICHINCHA Cantón: Quito Parroquia RUMIPAMBA Calle: PASAJE B Número: N.49-231 Intersección: JAIME CHIRIBOGA Referencia ubicación: DIAGONAL SUPERMAXI CENTRO COMERCIAL AEROPUERTO	Servicio comidas a domicilio	asocolombia@outlook.com

B. Anexo Formato Encuestas

NOMBRE DE LA EMPRESA

NOMBRE DEL TRABAJADOR

CARGO

1. Enumere siendo 6 la mayor importancia y 1 la de menor importancia ¿Cuál de las siguientes ventajas cree usted que es la más importante en una empresa familiar?

ÍTEM	1	2	3	4	5	6
El conocimiento transferido de generación en Generación						
El apoyo familiar en la consecución de empleo en la empresa familiar						
La facilidad para involucrarse en más de un área de trabajo						
El talento es más fácilmente apreciado						
La pasión por la misión de la empresa						
La unidad, el compromiso y el orgullo familiar						

2. ¿Qué desventaja cree usted que tiene una Empresa Familiar?

ÍTEM	1	2	3	4	5	6
Mayor tendencia a la financiación y menos a las fuentes de financiamiento						
Más afectación por problemas del entorno económicos						
La incompetencia de algunos miembros						
La perpetuidad del fundador						
Mayor rigidez a los cambios						
La centralización de las decisiones en la fundadora o fundador						
El no permitir de parte del fundador o fundadora que la próxima generación desarrolle ideas nuevas						

3. ¿De las siguientes fortalezas de una empresa familiar cuál es la que usted más destaca?

- Conocimiento y experiencia en el negocio _____
- Compromiso y visión a largo plazo _____
- Cultura empresarial sólida _____
- Vínculos de lealtad y confianza, sumados a una buena comunicación _____
- Autonomía a la hora de actuar _____
- Preocupación por la calidad de sus productos y la satisfacción de los clientes
- Las relaciones que se tiene con los stakeholders _____
- Otro ¿cuál? _____

4. ¿De las siguientes debilidades de una empresa familiar cuál es la que usted más destaca?

- a) Dificultades para sobrevivir al traspaso generacional _____
- b) Resistencia al riesgo _____
- c) Posibilidad de disputas familiares con impacto en el negocio _____
- d) Estructuras poco claras y solapamiento de roles _____
- e) Proceso de internacionalización más tardío y lento _____
- f) Parte de la familia vive o cobra de la empresa _____
- g) Otro ¿cuál? _____

5. ¿Considera que la tecnología aporta a las empresas familiares para ser más productivas, competitivas, ágiles, eficientes y dan un mayor acercamiento con los clientes?

SÍ _____ NO _____

Porque _____

6. ¿Cuál cree que es la mayor dificultad que tiene una empresa Familiar para pasar a la siguiente generación?

- a) Discusiones de la casa que se trasladan al trabajo y viceversa _____
- b) Diferencias generacionales y maneras contrapuestas de entender el negocio

- c) Sucesores que no tienen la misma vocación que sus padres y deciden emprender un camino distinto _____
- d) Decisiones equivocadas, como priorizar a un familiar para un ascenso por sobre alguien que no es familiar, sin tener en cuenta capacidades o experiencias de cada uno

- e) Problemas de organización _____

7. ¿Considera usted que es importante que en su empresa exista un Modelo Organizacional que permita interrelacionar familia, propiedad y empresa y por qué?

SI _____ NO _____

Porque __Para permitir que la empresa perdure en el tiempo

8. ¿Con el ánimo de evidenciar los temas para preparar la empresa para que se internacionalice, de las siguientes competencias marque con una x las que ya posee?

a) Tiene nivel B2 o más de inglés suficiente para poder negociar con países de habla inglesa _____

b) Tiene conocimientos de Excel avanzado para el desarrollo de matrices formuladas _____

c) Tiene conocimiento de tratados de libre Comercio.

d) Conoce culturas de otros países _____ Cuáles _____

9. ¿De las siguientes acciones cuáles cree que son las más pertinentes para ayudar a que una empresa de familia pase de una generación a otra?

a) Un consejo de familia como el lugar ideal para que la familia genere una visión compartida y un “código de intercambios”, o sea un plan familiar _____

b) Al sucesor es necesario prepararlo y esto puede llevar entre cuatro o cinco años de experiencia dentro del negocio, tomando la experiencia de los familiares empresarios _____

c) Hay que preparar a la familia y establecer plazos de traspaso sabiendo que en toda sucesión se cede parte del patrimonio económico junto con el poder para ejercerlo _____

d) El sucesor por lo general siempre deberá ser uno de los hijos, pero es necesario meditar y tomar consciencia para una buena elección que deberá apuntar hacia quien este mejor preparado para aceptar el reto de la continuidad en la empresa familiar _____

e) Anunciar oportunamente el retiro y no caer en el semirretiro y continuar visitando el negocio e interviniendo en temas operativo _____

10. De los siguientes tipos de estilo de liderazgo. ¿Cuál cree usted que es el apropiado para una empresa familiar?

- a) Según la tarea _____
- b) Según los miembros del equipo _____
- c) Según el entorno _____
- d) Según el ambiente de trabajo _____
- e) Según la cultura de la empresa _____
- f) Según los procesos internos de la empresa _____

11. ¿De los siguientes aspectos cuales considera que son importantes a tener en cuenta para el modelo de gestión que facilite el cambio generacional?

Enumere de 1 a 6 siendo 6 muy importante y 1 poco importante

ASPECTO	1	2	3	4	5	6
Afianzar el compromiso con la Familia y empresa						
Estar inmerso en la cultura de la Empresa y los diferentes comités de decisión						
Manejar todas las tecnologías de la empresa						
Estrechar lazos de confianza con los que gobiernan la empresa						
Capacitarse en estilos de liderazgo						
Conocer el Know How (saber hacer) del Negocio						
Afianzar el orgullo hacia el negocio de la empresa						

Mejorar en el manejo de las relaciones interpersonales						
Tener una visión compartida con los fundadores de la empresa						

C. Anexo Entrevistas



Entrevista El Rincón
de Atuntaqui.m4a



Entrevista
Credisoft.pptx

D. Anexo Encuestas Empresas Familiares



Encuestas Empresas
Familiars.pdf

10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27		
Tipos de liderazgo		MO1	BA2	CAR3	MZ4	LG5	PR6	LA7	NQ8	WT9	JP10	DL11	CL12	CC13	CMI14	SH15	IB16	VT17	PR18	RB19	ML20	NG21	DF22	GJ23	JB24	JV25	JM26	NP27	EMPRESAS
Según la tarea														X									X	X				3	
Según los miembros de equipo			X	X										X		X						X				X		6	
Según el entorno																												0	
Según el ambiente de trabajo																						X						1	
Según la cultura de la empresa		X							X	X											X							4	
Según los procesos internos de la empresa	X				X	X	X	X			X	X			X		X	X	X							X	X	13	

11	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27		
Aspectos del Modelo de Gestión		MO1	BA2	CAR3	MZ4	LG5	PR6	LA7	NQ8	WT9	JP10	DL11	CL12	CC13	CMI14	SH15	IB16	VT17	PR18	RB19	ML20	NG21	DF22	GJ23	JB24	JV25	JM26	NP27	EMPRESAS
Afianzar el compromiso con la Familia y empresa	6	6	6	6	6	5	5	5	5	4	5	6	6	5	6	6	6	6	6	6	4	3	6	4	5	6	5	15	
Estar inmerso en la cultura de la Empresa y los diferentes comités de decisión	6	6	1	5	6	1	4	6	5	6	5	5	4	6	6	3	6	5	3	5	5	3	2	6	6	3	4	10	
Manejar todas las tecnologías de la empresa	3	4	6	4	5	4	5	6	3	6	6	6	6	2	4	5	6	4	1	6	4	4	4	6	4	4	3	10	
Estrechar lazos de confianza con los que gobiernan la empresa	5	3	6	5	6	3	6	5	5	6	6	5	4	5	6	6	6	4	5	5	5	2	5	6	5	5	4	12	
Capacitarse en estilos de liderazgo	5	6	6	4	6	2	6	6	6	6	5	4	6	1	5	6	6	6	3	4	4	4	3	6	3	4	5	12	
Conocer el Know How (saber hacer) del Negocio	6	3	1	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4	6	6	6	6	4	6	5	5	5	6	5	6	6	19	
Afianzar el orgullo hacia el negocio de la empresa	6	6	6	5	6	1	4	5	5	6	6	5	3	3	6	5	6	5	6	4	6	6	6	4	6	5	5	13	
Mejorar en el manejo de las relaciones interpersonales	6	4	6	5	6	3	4	6	6	6	6	6	4	4	5	6	6	3	5	4	4	5	5	4	6	4	5	11	
Tener una visión compartida con los fundadores de la empresa	5	5	6	4	6	4	6	6	5	5	6	5	6	5	5	6	6	5	1	5	4	4	6	4	6	4	6	11	