



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PAUTAS PARA LA ADMINISTRACIÓN Y EL PROCESO DE  
SUCESIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS  
EMPRESAS FAMILIARES DE QUITO**

TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO EN CONFORMIDAD CON LOS  
REQUISITOS PARA OBTENER EL TÍTULO DE INGENIERÍA EN LA EJECUCIÓN  
DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Profesor guía:  
Rodrigo Gangotena

Autora:  
CAROLINA DEL PILAR SERRANO RUBIO

Quito, Mayo 2002

## **AGRADECIMIENTOS**

*Quiero agradecer especialmente a Dios por la libertad que me ha brindado para realizar todos mis sueños, demostrándome que todo depende de mí.*

*A mis padres, mis hermanos y mi cuñada Mónica, por su apoyo incondicional y por ser la inspiración del tema de este trabajo.*

*A mi director de tesis, Rodrigo Gangotena, su valiosísima colaboración y su exigencia por obtener siempre lo mejor.*

*A la señora Natalia Doukh por guiarme en la parte estadística.*

*Por último quiero agradecer a todos los amigos que me ayudaron en la realización de este trabajo: Nadia Jordán, Lolita Calle, Verónica Espinoza, Fernando Proaño, Guillermo Hernández, Eduardo Morán; y todas las demás personas que de una u otra forma han contribuido con el desarrollo y la terminación de mi tesis.*

***DEDICATORIA.***

*A mis padres, que son los verdaderos autores de todos mis éxitos.*

## ÍNDICE

<b>CARÁTULA</b>	i
<b>AGRADECIMIENTOS</b>	ii
<b>DEDICATORIA</b>	iii
<b>ÍNDICE</b>	iv
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	v
<b>INTRODUCCIÓN</b>	vi

### **CAPÍTULO I RESEÑA HISTÓRICA DEL ECUADOR**

1.1. Época aborígen, colonial y republicana	1
1.2. 1895 – 1930	3
1.3. 1930 – 1948	4
1.4. La era del Petróleo	5
1.5. 1979 – 1992	5
1.6. Los años noventa y la entrada a un nuevo siglo	6

### **CAPÍTULO II ANÁLISIS GENERAL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES**

2.1. Significado e impacto de las empresas familiares	8
2.2. Fortalezas y debilidades más comunes en la EF.	11

2.2.1. Fortalezas	11
2.2.2. Debilidades	13
2.3. Ciclo de vida de la empresa familiar	16

### **CAPÍTULO III ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1. Resultados obtenidos y análisis	20
3.2. Relación entre la información primaria y la secundaria	45
3.2.1. Importancia de las empresas familiares	45
3.2.2. Dificultades más comunes	45
3.2.3. Ventajas y desventajas de las empresas familiares en relación a las empresas no familiares	46

### **CAPÍTULO IV COMPARACIÓN ENTRE LA EF. ECUATORIANA Y LA EXTRANJERA**

4.1. Diferencias	48
4.2. Similitudes	52

## **CAPÍTULO V EL PROCESO DE SUCESIÓN**

5.1. Antecedentes	54
5.2. ¿Por qué es tan difícil el proceso de sucesión?	55
5.2.1. Plan de sucesión	57
5.3. ¿Cómo lograr una sucesión exitosa?	58
5.3.1. Controlando la transferencia	59
5.4. Durante el proceso de sucesión	60
5.4.1. Ventajas y riesgos de la sucesión a familiares	61
5.4.2. Los sucesores	62
<b>CONCLUSIONES</b>	64
<b>RECOMENDACIONES</b>	67
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	70
<b>ANEXO A</b>	vii
<b>ANEXO B</b>	viii
<b>ANEXO C</b>	viv

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 2.1. Principales motivos de quiebra de las empresas familiares	13
Cuadro 3.1. Cantidad de empresas familiares	20
Cuadro 3.2. Cargos de los directivos	21
Cuadro 3.3. Tiempo trabajando en la empresa	22
Cuadro 3.4. Directivos que tienen acciones en la empresa	23
Cuadro 3.5. Accionistas mayoritarios que trabajan en la empresa	25
Cuadro 3.6. Cargo que ocupa el accionista mayoritario	26
Cuadro 3.7. Accionistas mayoritarios entrevistados	27
Cuadro 3.8. Parentesco de los directivos con el propietario de la empresa	28
Cuadro 3.9. Relación entre familiares	30
Cuadro 3.10. Causas de los problemas	32
Cuadro 3.11. Empresas que tienen un plan de sucesión	34
Cuadro 3.12. Tipo de planes de sucesión	35
Cuadro 3.13. Nivel de influencia del personal no familiar en las decisiones adm.	39
Cuadro 3.14. Razones por las que el personal no familiar es un aporte positivo	41
Cuadro 3.15. Uso de consultoría externa para la toma de decisiones	42
Cuadro 3.16. Uso de consultoría externa para planes de sucesión	43
Cuadro 3.17. Enfoque de la empresa	44
Figura 2.1. Ciclo de vida de la empresa familiar	16

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico3.1. Cantidad de empresas familiares	20
Gráfico3.2. Cargos de los directivos	21
Gráfico3.3. Tiempo trabajando en la empresa	22
Gráfico3.4. Directivos que tienen acciones en la empresa	23
Gráfico3.5. Toma de decisiones	24
Gráfico3.6. Accionistas mayoritarios que trabajan en la empresa	25
Gráfico3.7. Cargo que ocupa el accionista mayoritario	26
Gráfico3.8. Accionistas mayoritarios entrevistados	27
Gráfico3.9. Parentesco de los directivos con el propietario de la empresa	28
Gráfico3.10. Nivel de influencia de los directivos en las decisiones administrativas	29
Gráfico3.11. Relación entre familiares	30
Gráfico3.12. Problemas más comunes entre familiares	31
Gráfico3.13. Causas de los problemas	32
Gráfico3.14. Preferencia para trabajar con familiares	33
Gráfico3.15. Empresas que tienen un plan de sucesión	34
Gráfico3.16. Tipo de planes de sucesión	35
Gráfico3.17. Empresas que tienen una visión definida	36



Gráfico3.18. Características que deben tener los futuros líderes en las EF.	37
Gráfico3.19. Porcentaje de personas no familiares trabajando en la parte administrativa	38
Gráfico3.20. Nivel de influencia del personal no familiar en las decisiones adm.	39
Gráfico3.21. El personal no familiar es positivo para la empresa	40
Gráfico3.22. Razones por las que el personal no familiar es un aporte positivo	41
Gráfico3.23. Uso de consultoría externa para la toma de decisiones	42
Gráfico3.24. Uso de consultoría externa para planes de sucesión	43
Gráfico3.25. Enfoque de la empresa	44

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El trabajo que se presenta a continuación es un análisis de las características de las empresas familiares, sus ventajas, desventajas y demás aspectos que hacen de ellas una base significativa de la economía y la sociedad.

La razón de realizarlo es básicamente una preocupación por este tipo de empresas que, a pesar de tener tanta importancia, tiene la tendencia a desaparecer a partir de su segunda generación. Es por esto que se ha decidido darle énfasis al problema que se desata en el momento que ocurre la sucesión generacional en su ciclo de vida.

El objetivo principal de llevar a cabo este análisis es el de proponer un esquema general que establezca reglas de juego para gobernar el negocio en una forma eficiente y eficaz, dictamine recomendaciones para el proceso de transición y contribuya a las buenas relaciones entre los socios y familiares involucrados dentro de la organización.

Para cumplir con este objetivo se realizó una investigación primaria, por medio de la cual se logró tener una visión amplia en relación a la situación administrativa de las empresas familiares de la pequeña y mediana industria de la ciudad de Quito.

Así mismo, se realizó una investigación secundaria, donde se consiguieron datos significativos en relación a la situación general de las empresas familiares a nivel mundial.

Al comparar la información primaria con la secundaria se pudo observar que se relacionan en gran medida y permiten al lector deducir el porqué de los problemas de este tipo de empresas y las soluciones que se pueden llevar a cabo al respecto.

Además de lo anterior, se realiza un balance entre las empresas familiares en el Ecuador y en el extranjero, cuya mayor diferencia se origina según la cultura de cada país.

Finalmente, se consigue obtener conclusiones representativas y recomendaciones claras que permiten a aquellos que dirigen empresas familiares en el Ecuador visualizar una estrategia para mantener sus empresas a flote, mientras contribuyen al mejoramiento de la situación social y económica del país.

El capítulo I muestra una reseña histórica del proceso evolutivo por el que a atravesado el empresariado nacional hasta la fecha, por medio de la cual se obtiene una idea de las razones por las cuales la empresa familiar es tan importante en el Ecuador.

En el capítulo II se observan las características generales que tiene una EF., su importancia a nivel mundial, ventajas y desventajas, ciclo de vida, etc., que la diferencial de las demás empresas.

El capítulo III es básicamente el análisis de los resultados obtenidos gracias a la investigación primaria, que se realizó a través de entrevistas de profundidad realizadas a los directivos de las empresas familiares de la pequeña y mediana industria de Quito.

Mediante este estudio se logró una visión muy clara de las tendencias de este tipo de empresas, la forma como se manejan y el porque del fracaso de algunas.

En el capítulo IV se ilustran las diferencias y similitudes que presenta la empresa familiar en el Ecuador en relación con la del extranjero; en especial con los países desarrollados.

El capítulo V da una visión más clara y exhaustiva del proceso de sucesión en estas empresas, donde se muestra cómo los fundadores se resisten con frecuencia a aceptarlo como un hecho inevitable, por lo que casi nunca realizan una planificación del mismo este proceso y como consecuencia solo un 30% de estas empresas consigue una transición exitosa.

Al terminar este trabajo y, sobre la base de las conclusiones obtenidas, se recomienda principalmente que las empresas familiares busquen su profesionalización modernizándose y capacitándose continuamente.

Además se recomienda realizar un Protocolo Familiar y un plan de sucesión, de manera que se logre una posición estratégica con respecto a la toma de decisiones por parte de los directivos y al proceso de sucesión.

## INTRODUCCIÓN

La idea inicial para la realización de este trabajo surge de la situación actual que compete a muchas familias: Padres que han formado una empresa por años y, aunque sus hijos ya se encuentran en edad de trabajar, no hay certeza de que ellos tengan la capacidad suficiente o la oportunidad para entrar a trabajar allí, y mucho menos de que podrían manejar la empresa en un futuro, o ser sus dueños.

Desafortunadamente, si bien es cierto hay hijos que se preparan para colaborar con la empresa y ser un aporte, hay otros que ni siquiera sienten cariño por la misma, y solo se interesan por las utilidades económicas que les ha brindado por años; esto sin tener en cuenta la participación de parientes políticos, otros socios, etc.

El conjunto de personas involucradas con la organización, hace que con el tiempo se formen problemas de objetividad en las decisiones administrativas, lo que ocasiona envidias, intrigas, celos y, por encima de todo, rivalidades producto de la ambición.

Sobre la base de lo anteriormente expuesto, es válido preguntarse: ¿De qué valen la experiencia de los padres y luego los conocimientos modernos que han aprendido los hijos, si no pueden llegar a acuerdos que sirvan para que la compañía siga vigente por muchos años más y de manera exitosa? Si además, y aún peor, si al trabajar juntos solo se consiguen rupturas en la familia?

Con esta investigación se busca hacer un aporte para aquellas familias que se encuentran en situaciones similares, tomando como base la población de Quito y enfocándose en las empresas pequeñas y medianas.

El objetivo general de esta investigación es Proponer un esquema general que establezca reglas de juego para gobernar el negocio en una forma eficiente y eficaz, dictamine recomendaciones para el proceso de transición de una generación a otra y contribuya a las buenas relaciones entre los socios y familiares involucrados dentro de la organización.

Los objetivos específicos son:

- ✓ Evaluar diversas maneras para delegar de la mejor forma la propiedad y gestión administrativa de una organización según sus circunstancias.
- ✓ Definir diferentes opciones para evitar los conflictos entre familiares o resolverlos de la mejor manera.
- ✓ Brindar pautas para no mezclar los problemas del trabajo con los problemas familiares.
- ✓ Tratar de conocer cuáles son los efectos que se producen cuando no hay equidad en la repartición de las acciones y responsabilidades.
- ✓ Proponer ideas para que el transpaso de una generación a otra se haga sin traumatismos, en el momento oportuno y que produzca óptimos resultados para ambas partes.

## CAPÍTULO I

### 1. RESEÑA HISTÓRICA DEL ECUADOR – EL PROCESO EMPRESARIAL

#### 1.1. Época aborígen, colonial y republicana.

Para comprender el origen de las empresas familiares en el Ecuador, se desarrolla a continuación una síntesis de su historia y el proceso evolutivo por el que ha atravesado el empresariado nacional para llegar a conformarse como lo que es en la actualidad.

En el Ecuador, las actividades comerciales se han venido desarrollando desde la época aborígen, cuando sus primeros pobladores conformaban una organización constituida por grupos de 30 a 100 personas que vivían de forma nómada y cuya supervivencia se basaba en la pesca, la caza y la recolección. Debido a que no existía un transporte directo entre la Sierra y la Costa, comerciaban básicamente por medio de Colombia y Perú a través del Océano Pacífico. Como se podrá percibir posteriormente, la incomunicación entre la Sierra y la Costa fue una de los motivos por los cuales estas regiones desarrollaron sus procesos empresariales separadamente.<sup>1</sup>

Luego, con la llegada del imperio Inca se vieron afectados fundamentalmente los pueblos de la sierra, pues en la costa y la amazonía solo se produjeron lazos comerciales y envío de emisarios.

Cuando los exploradores del Antiguo Mundo llegaron a tierras del imperio Inca, su forma de comerciar fue drásticamente reemplazada por las prácticas colonas.<sup>2</sup>

Durante la época colonial y esencialmente hasta el siglo XVII, las políticas de la Corona y la economía americana giraban alrededor de la extracción de plata de la mina del Potosí que estaba ubicada en el Alto Perú. Esta mina suministró por mucho tiempo su plata a toda Europa, por lo que las regiones vecinas desarrollaron producciones especializadas entre las que se encuentra la producción quiteña de textiles, que se distribuían a los residentes y comerciantes de todo el continente y reactivaron la economía de la ciudad. Esta industria se desarrolló en las haciendas, manejadas por sus propietarios y sus familiares sucesores al pasar del tiempo.

<sup>1</sup> Emilio Estrada. “Las culturas pre-clásicas, formativas o arcaicas del Ecuador”. Pág. 179, 180.

<sup>2</sup> Ernesto Salazar. “El temprano en el Ecuador”, en Nueva historia del Ecuador, pág. 207 – 210.

Durante el siglo XVIII se produjeron las reformas borbónicas que consistían en la “guerra de sucesión de España” ya que el rey Carlos II no tenía ningún sucesor. Esto provocó varios acontecimientos: primero, el fortalecimiento del sistema colonial a nivel mundial, específicamente de España; segundo, el origen del proceso conocido en Europa como “protoindustrialización”, que fue el antecedente inmediato a la revolución industrial donde las industrias se modernizaron y pasaron de ser producciones domésticas – familiares a producciones masivas industriales sobre todo en Inglaterra, Bélgica y parte de los Países Bajos, por lo que se ocasiona un abaratamiento de las telas europeas. Tal abaratamiento provocó una muy mala época para la industria textil quiteña, pues ya no era competitiva ni en precios, ni en tecnología.

En tercer lugar, las minas de plata del Potosí se agotan por carencia de mano de obra y la falta de técnicas modernas para la extracción. En tanto, en el Siglo XIX se produce una migración por parte de los europeos inversionistas hacia América, en busca de la creación de nuevas industrias.<sup>3</sup>

Es por esto que en la época republicana se produjo una reorientación de la economía colonial y junto con las reformas borbónicas se dio lugar a la especialización productiva regional que comenzó a ocurrir en el país. De manera que, una vez fundada la República del Ecuador en 1830, Quito, Guayaquil y Cuenca iban a ser separados de ahora en adelante por sus diferentes proyectos económicos e intereses políticos.<sup>4</sup>

En la sierra centro – norte (desde el Carchi hasta la provincia del Chimborazo) ocurre una recuperación muy lenta a causa de las reformas borbónicas, las guerras de la independencia, catástrofes naturales como los terremotos y las epidemias de sarampión y viruela, mientras en algunos lugares se desarrolla también la artesanía, el comercio y la arriería; la sociedad se ruraliza y la hacienda se convierte en la base de la sociedad, de ahí que las familias comenzaran a funcionar a su vez como patrones y en un futuro, como empresarios.

Con la apertura de caminos durante el régimen de García Moreno, la comunicación con las otras regiones mejoró y se abrió paso al desarrollo de la ganadería y la agricultura. La fuerza de trabajo fue consiguiendo una mayor movilización y luego se empezaron a recibir beneficios de la nueva era positiva para el cacao en la costa, a causa del “desplazamiento regional” de Quito a Guayaquil.

En la sierra sur (básicamente Cuenca y Loja) sobreviene un estancamiento en la economía que se ve frustrado solo a finales del siglo XIX gracias a la ayuda de Guayaquil, que ya había sido anteriormente su aliada comercial. Mientras tanto, el sistema de haciendas y la pequeña propiedad le permiten producir y exportar algunos cultivos, ganado, artesanías y sombreros de paja toquilla.

Al mismo tiempo, en la Costa se desarrolla con éxito el esquema económico del “libre comercio”, lo que se aprecia especialmente con sus auges de producción de cacao (el primero desde fines del siglo XVIII hasta mediados del XIX y el segundo a partir del

<sup>3</sup> Cristiana Borchart. “Origen y Conformación de la Hacienda Colonial”, en Nueva Historia del Ecuador, pág. 20 – 26.

<sup>4</sup> Carlos Marchán. “Economía y sociedad durante el siglo XVIII”, Nueva Historia del Ecuador, pág. 76, 77.

año 1870 hasta el año 20 del siglo XX después de muchos años de crisis). De esta manera, el Ecuador se convirtió en el mayor exportador en el mundo de la “pepa de oro”.

Este proceso vino acompañado de excelentes progresos para Guayaquil y otros lugares de la misma región: se fundan casas comerciales y bancos, se crean las plantaciones cacaoteras y se desarrollan rápidamente clases sociales como los latifundistas, comerciantes, exportadores, banqueros, etc.<sup>5</sup>

Tal como sucedió con la empresa en la sierra, en la costa también crece la producción bajo el sistema de las haciendas. De lo cual se puede deducir que este sistema es uno de los principales factores que influyeron en la conformación de la empresa familiar en el Ecuador.<sup>6</sup>

## **1.2. 1895 – 1930.**

En la sierra centro – norte, las relaciones mercantiles son promovidas a causa de la prohibición del diezmo, la fijación de una moneda única en el país, el Sucre (1884), la suspensión del tributo indígena y la construcción de vías de comunicación.

Se produce un momento de prosperidad en la región con la llegada del ferrocarril a Quito y el comienzo de la Primera Guerra Mundial; pues la guerra disminuye la importación y la región litoral empieza a consumir más los productos de la sierra. Así la producción textil, de harina, de alimentos y cueros se ve motivada, mientras la ciudad de Quito crece en un 156%.

En la sierra sur, Cuenca se mantiene en una buena situación económica debido a su producción de sombreros de paja toquilla, mientras Loja experimenta un momento de escasez y aislamiento.

Entre tanto, la costa convierte al Ecuador en el mayor exportador de cacao aunque solo un 10% de las ganancias son utilizadas en el desarrollo del país. De todas formas se invierte en servicios públicos y se consigue una vida más decorosa para Guayaquil. El Banco Comercial y Agrícola, fundado con capitales de cacao en 1895, desde 1912 en adelante impone todos los presidentes del Ecuador hasta la Revolución Juliana en 1925. Durante este período la vida empresarial en la costa tomó un gran impulso con relación a la de la sierra.

Después de la Revolución, el mercado cacaotero entra en crisis debido a la gran competencia africana, la disminución de la demanda durante la Primera Guerra Mundial y las plagas de Monilla y Escoba de Bruja en las plantaciones.

Sin embargo, los costeños diversifican su producción hacia el café, arroz y azúcar que se producían bajo el sistema de las haciendas.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Juan Manguashca. “Historia y región en el Ecuador”. Pág. 189 – 194.

<sup>6</sup> Osvaldo Hurtado. “El poder político en el Ecuador. Pág. 57 – 60.

<sup>7</sup> Patricia Aspiazu, Milton Luna Tamayo. “Geografía e Historia del Ecuador”. Pág 281 – 284.



### 1.3. 1930 – 1948.

La industria se desarrolla de manera elemental pero la producción textil alcanza un papel trascendental en el proceso, al igual que la exportación de sombreros de paja toquilla.

En los principios de los cuarenta, la Segunda Guerra Mundial promueve la producción de materia prima como caucho y balsa para sustentar el esfuerzo bélico; café, arroz y hasta cacao. Una vez concluido el conflicto mundial en 1944, vuelve a bajar la demanda y la economía se desequilibra de nuevo.

A pesar de la difícil situación que se produjo después de la guerra, los costeños siguieron buscando nuevas formas de sobresalir en el mercado mundial y las consiguieron por medio del banano.

Es así como de 1948 a 1970 se despliega el período conocido como el “boom” bananero, que se divide a su vez en dos periodos:

**De 1948 a 1955:** Las plagas causan una caída grave en la producción bananera centroamericana, por lo que la costa ecuatoriana comienza a producir la fruta logrando excelentes beneficios.

**De 1956 a 1970:** Se recuperan las plantaciones centroamericanas y se produce una baja en la demanda de la fruta en Ecuador; que, a su vez, crea un problema de sobreproducción además de la llegada de plagas y el agotamiento del suelo tropical, lo que al final solo permite la supervivencia de los grandes productores, mientras que los pequeños y medianos colapsan.

El Estado busca dirigir al país bajo un esquema de industrialización luego de la caída del banano. Se pierde en gran medida el miedo al “progreso”, a “pensar como empresario”.<sup>8</sup>

Durante este período, el sistema de la hacienda perdió incidencia debido a que el banano se cultiva en *plantaciones*, donde no existían trabajadores dependientes sino obreros asalariados; y a causa de la gran demanda de mano de obra que desencadenó la producción bananera (cuyos trabajadores eran remunerados mediante un salario), los propietarios de haciendas se vieron en la obligación de pagar también a sus trabajadores o arrendar sus tierras. Por esta razón, muchos de estos trabajadores se fueron independizando con el tiempo gracias al pago que comenzaron a recibir por sus labores y pudieron comenzar pequeños negocios propios que se convirtieron en una nueva forma de empresa familiar.<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Patricia Aspiazu, Milton Luna Tamayo. “Geografía e Historia del Ecuador”. Pág. 295 – 298.

<sup>9</sup> Osvaldo Hurtado. “El poder político en el Ecuador”. Pág. 191, 192.

#### **1.4. La era del petróleo (1972 – 1978).**

A partir de la década del setenta se fomenta la agroindustria y la industria. Además de esto, se mantiene la dependencia del mercado exterior pero ya no por medio del cacao o del banano, sino del petróleo.

La empresa privada comienza a abrirse campo en el país. “Los empresarios tienen dos orígenes. Unos provienen de la clase dominante tradicional constituida por agricultores, comerciantes, banqueros y profesionales que transfieren a la industria los capitales acumulados en el ejercicio de sus actividades y no gastados en el consumo suntuario. Otros, de los emigrantes árabes, italianos y judíos que llegan al país en las primeras décadas del presente siglo, o de los colombianos, chilenos y peruanos que arriban más recientemente.”<sup>10</sup>

La abundancia de recursos financieros obtenida gracias al petróleo, permitió que el Estado creara varios mecanismos para auxiliar al sector privado como el congelamiento de los precios y de tarifas de bienes y servicios de las empresas estatales, además de prerrogativas tributarias y exoneraciones en los aranceles para facilitar la creación de industrias y la importación de bienes de capital.

Sin embargo, el aparato productivo nacional se caracterizó por su ineficiencia y su inflexibilidad, lo que provocó una importación de insumos y bienes de capital para su funcionamiento, cada vez mayor.

El Estado se vio obligado a intervenir en las fuerzas del mercado apoyando los procesos de producción y distribución mediante la prestación de servicios, el control de los factores productivos y la participación en empresas.

De esta manera, aunque las rentas para el país fueron inmensas y la capacidad de consumo (internacional y nacional) aumentó, la capacidad productiva no creció al mismo nivel.<sup>11</sup>

#### **1.5. 1979 – 1992.**

El petróleo dejó amplias utilidades para sus beneficiarios durante los años setenta; sin embargo, estas utilidades fueron despilfarradas en consumos lujosos de las clases medias y altas, mas no en inversiones beneficiosas para el desarrollo del país. Al entrar la década de los ochenta, la economía y la sociedad se vinieron abajo debido a lluvias que arrasaron con grandes producciones, el conflicto con el Perú en 1981, terremotos que inhabilitaron la estructura vial y la caída del precio del petróleo en el año 1986.

Durante la década de los ochenta y a principios de los noventa, no se produjo un crecimiento favorable de la empresa privada; las clases acomodadas del país se dedicaron básicamente a vivir de las rentas del petróleo, por lo que la empresa era

<sup>10</sup> Osvaldo Hurtado. “ El poder político en el Ecuador”. Pág. 194.

<sup>11</sup> Alberto Acosta “ Breve historia del Ecuador”. Pág. 205 . 210.

maniobra casi totalmente por el Estado. Tal situación resultó poco próspera para el pueblo, pues la deuda externa aumentaba enormemente, la inflación crecía a pasos agigantados y la devaluación de la moneda era alarmante. Esto provocó un nivel de desempleo cada vez mayor, pues el mismo Estado no se concentró en promover la empresa y, además, una mínima inversión en la educación incrementó la ignorancia en el país.

Solo grupos minoritarios como las mujeres, los ecologistas, los pacifistas y los indígenas formulaban planes para estabilizar el funcionamiento económico y social del país, pero sus propuestas siempre han tenido muy poca incidencia en el conjunto de la sociedad.<sup>12</sup>

## **1.6. Los años noventa y la entrada a un nuevo siglo.**

A mediados de la década de los noventa, la globalización extiende sus efectos hacia todo el mundo; el Ecuador por su parte, se ve afectado de manera trascendental puesto que la competencia invade a todos sus sectores productivos y las empresas internacionales entran con todo su peso a influir en el aspecto social, económico y político. La cultura de los ecuatorianos se ve muy influenciada por las culturas de otros países, lo que ha tenido efectos prósperos en factores como el intercambio de conocimientos, avances tecnológicos y un mayor desarrollo del país; pero, al mismo tiempo, un ensanchamiento de la lista de desempleados al aumentar drásticamente la llegada de extranjeros, quienes compiten con los ecuatorianos por oportunidades de trabajo.

De acuerdo con estas circunstancias, la empresa ecuatoriana y, por supuesto, la empresa familiar, se enfrentan hoy al inmenso reto de encarrilar al país en un camino que lo conduzca a una economía estable, una sociedad más próspera y una cultura de mejora continua.

Existen varios aspectos que debería tener en cuenta el empresario de la pequeña y mediana industria:

1. **Mejoras en la calidad:** Las grandes empresas están todo el tiempo aprovechando las oportunidades para agrandar su porción del mercado y formulan estrategias para lograrlo, creando nuevos productos o innovándolos. La mediana y pequeña industria deberían seguir este ejemplo optimizando sus recursos y orientando sus ideas hacia un plan de mejora en sus productos.
2. **Diferenciación:** Los pequeños empresarios tienden a competir solo por precios en lugar de ver la manera de diversificar sus productos o proveer a sus clientes de algún valor agregado. Para competir en la actualidad, hay que convencer al cliente de que somos mejores, no solo más baratos.

---

<sup>12</sup> Patricia Aspiazu, Milton Luna Tamayo. "Geografía e Historia del Ecuador". Pág. 307 – 314.

3. **Inversión:** La especulación que se experimenta a causa de la crisis económica hace que la mediana y pequeña empresa no inviertan más, solo por el temor al fracaso.

Es muy importante tener en cuenta, que antes de realizar una inversión el empresario debe proceder a realizar una investigación de mercados o contratar a una empresa dedicada a tal función, para luego fijarse un plan de acción y proceder a la decisión de si se invierte, o no. Pero no atreverse a intentar nuevas cosas sin ni siquiera ver qué posibilidades de éxito se tienen, es algo sin sentido.

4. **Capacitación:** Algunos empresarios fundamentan su miedo a actuar en el hecho de que no saben bien que es lo que tienen que hacer para mejorar, o para invertir, o para tomar cualquier decisión que implique un cambio radical en su negocio. Es entonces cuando se debe pedir ayuda.

Existen en el país instituciones que ofrecen cursos de capacitación a muy bajos costos y, además de capacitación, muchos de estos organismos ofrecen asesoría empresarial a cualquiera que esté interesado en obtenerla.

5. **Aprovechar las oportunidades:** Las crisis y los problemas en general no son excusa para no actuar; por el contrario, hay que estar al tanto de lo que está pasando y reaccionar ante ello con rapidez. Ej. Cuando ocurrió el proceso de dolarización, a alguien se le ocurrió vender tablas de conversión en la calle, lo que seguramente le resultó un muy buen negocio.

## CAPÍTULO II

### 2. ANÁLISIS GENERAL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

#### 2.1. Significado e impacto de las EF.

Para proceder a analizar la situación de las EF., es indispensable comprender bien su significado, tanto teórico como práctico; sus alcances, sus limitaciones y todas las características que hacen de ella lo que algunos llaman la columna vertebral económica de la Sociedad.

Se puede considerar que una empresa es familiar cuando una o varias familias poseen la mayor parte de su capital y ejercen poder en su dirección. No poseen un "status" jurídico particular, sino una interacción entre la vida de la empresa y la vida de una familia (o de varias).<sup>1</sup>

El más importante vínculo que se produce entre la familia y la empresa es la cultura de cada una y la influencia que ejercen entre sí; a tal punto que en algunos casos prácticamente se convierten en una sola cultura compartida entre las dos áreas.<sup>2</sup>

En la medida en que estas dos culturas se conserven en equilibrio y al margen de cierta objetividad, el negocio tendrá mayores posibilidades de mantenerse a flote.

La cultura de la familia no es más que la forma como se llevan las cosas en la misma; es decir, el conjunto de actividades diarias que se realizan sobre la base de ciertos valores y creencias, según los cuales se toman decisiones y se establecen reglas o políticas dentro de tal familia.

Por su parte, la cultura empresarial se encuentra así mismo fundamentada bajo ciertos criterios que son valores y creencias planteados por sus dirigentes. En el caso específico de las empresas familiares, estos valores y creencias son habitualmente aquellos mismos que sus dirigentes emplean en sus familias.

<sup>1</sup> "El futuro de las empresas personales y familiares", Octave Gelmer / Andre Gaultier. Pág. 11.

<sup>2</sup> "Empresa familiar". Miguel Ángel Gallo. Pág. 11.

Una empresa liderada por personas provenientes de familias donde se practican valores como la honestidad, el respeto, la responsabilidad, la franqueza, el entusiasmo, la disciplina, la creatividad, la prudencia, el optimismo, el orden, la diplomacia, la sencillez, etc. será, por consiguiente, una organización cuya cultura empresarial se caracterice por lograr un excelente ambiente laboral, una productividad sobresaliente y, por supuesto, la creciente posibilidad de lograr el éxito en el mercado.

En contraste, una empresa manejada por personas que practican y siembran defectos como la inseguridad, la despreocupación, la irresponsabilidad, la tiranía, el egoísmo, el pesimismo, la envidia, la deslealtad, la pereza, la indisciplina, la agresividad, la injusticia, etc. se verá afectada notablemente en el desempeño de todas sus funciones, tendrá un ambiente hostil entre su personal, no se trabajará en equipo sino se formarán grupos de conveniencia y cada uno de estos buscará beneficios para sí, más no para la empresa.<sup>3</sup>

Esto disminuye en gran medida las posibilidades de éxito de la compañía, pues los empleados trabajarán solo por recibir un dinero para subsistir y estarán atentos a recibir otras ofertas de trabajo y abandonar la que tienen en cuanto les sea posible. Y si bien es cierto, no siempre resulta fácil conseguir empleo en otros lugares, la gente trabajará desmotivada y no producirá lo que realmente podría, si tuviese “puesta la camiseta”.

Así se puede comprender cómo la cultura familiar interviene de manera directa en la cultura empresarial, por lo que se considera como uno de los factores más trascendentes para el éxito o fracaso de la compañía.

Después de haber analizado la definición de las EF., a continuación se procederá a hacer un breve análisis sobre su impacto.

Las empresas de carácter familiar constituyen la porción más grande de empresas totales a nivel mundial y son la mayor fuente de ingresos y empleo. Por estas y otras razones, este tipo de empresa es de gran importancia en el mundo.

Según estudios realizados en los Estados Unidos y Europa, las empresas de este tipo aportan el 40 por ciento del ingreso y emplean más del 50 por ciento de la mano de obra total.

Y no son solo empresas pequeñas o medianas: un tercio de las 500 empresas norteamericanas más grandes, tales como Mars, Annheuser-Busch, Bechtel, Dupont de Nemours son propiedad de familias.

Así mismo, en Europa la francesa Michelin es hoy dueña de la compañía fabricante de neumáticos más grande del mundo. En Inglaterra Cadbury-Schweppes, las tiendas Marks & Spencer, Harrods y la cerveza Guinness son dirigidas por familias.

---

<sup>3</sup> “Relaciones Humanas”. Dr. Eduardo Orejuela Escobar. Pág. 120.

En Italia los Agnelli controlan Fiat, estando al nivel de los Benetton y los Olivetti. Además la sueca Tetrapak, la danesa Lego, Heineken de Holanda y Hyundai de Corea también son familiares.

En la lista de las 500 más grandes corporaciones registradas por la revista Fortune en ocasiones anteriores, 38 por ciento de las estadounidenses eran de carácter familiar.

Y la revista Forbes señala a los grupos familiares como los grandes protagonistas de la generación de riqueza mundial en sus artículos sobre los billonarios en el globo.<sup>4</sup>

También, de acuerdo con otros múltiples estudios, el 95% de las empresas son EF en Estados Unidos y están produciendo el 50% del PNB del país y dando empleo al 42% de la fuerza laboral. Y del estudio de una muestra que representaba el 80% de las empresas españolas familiares y no familiares, se identificó que el 71% eran EF, su facturación representaba el 61% de la facturación de toda la muestra, su plantilla el 62% y su exportación el 59%.

Aunque no se ha publicado este tipo de estudios sobre el impacto de la EF en la Unión Europea, algunos análisis hechos sobre distintos grupos de EF, indican que se pueden esperar porcentajes del orden de los encontrados en España.<sup>5</sup>

Además de ser la mayor fuente de empleo e ingresos a nivel mundial, las empresas familiares son para algunos un verdadero factor clave en la promoción social de aquellas personas que nacen siendo parte de una posición económica baja.

Aquellos que no tienen el dinero suficiente para estudiar una carrera tienen dificultad de probar sus capacidades innatas en las grandes empresas y habitualmente terminan trabajando en cualquier cosa que les permita ganar dinero y no en aquello para lo que realmente son buenos.

Sin embargo, existen algunos que, no satisfechos con su nivel social y económico, deciden emprender un negocio propio generalmente con la ayuda de familiares y amigos; y solo algunas veces, el préstamo de algún banco o el aporte de un inversionista que los apoya.

De esta manera muchos emprendedores hallan en este tipo de empresa un alternativa para conseguir un mejor nivel de vida, haciendo lo que quieren hacer y desarrollando sus capacidades al máximo.

Se ha comprobado que los mayores inventos han sido desarrollados por personas que tenían el apoyo de muy pocas personas o de nadie, generalmente no tenían casi dinero y sus ideas fueron rechazadas en una o varias ocasiones. Estas personas se dieron modos para crear cosas diferentes porque no tenían la influencia de las reglas y los parámetros de

<sup>4</sup> Semana.com (Revista semana, "La pérdida de la corona". Artículo del 19 de febrero del 2000, Pág. 48 – 51. )

<sup>5</sup> "Empresa familiar". Miguel Ángel Gallo. Pág. 5.

alguna empresa, solo se dedicaron a innovar corriendo riesgos que muchos prefieren no correr, una vez que han logrado la estabilidad en el mercado.

Pero cuando no se tiene casi nada que perder, las ideas surgen sin prejuicios y es allí donde se producen las verdaderas novedades que arrasan con lo que está vigente. Por esto, los nuevos empresarios son los que tienen mayor posibilidad de cambiar las reglas del mercado.<sup>6</sup>

Lo anteriormente expuesto nos ilustra de manera clara, que estos nuevos empresarios son en gran parte la base de la creación continua de empresas familiares, que se forman gracias a que ellos, en lugar de ver como problema su necesidad de abrirse un campo propio en el mercado deciden aprovechar esta necesidad y afrontar el riesgo ya antes mencionado.

## **2.2. Fortalezas y debilidades más comunes en la EF.**

Luego de haber visto la importancia de las empresas de carácter familiar, resulta también interesante razonar acerca de sus fortalezas y debilidades, puesto que éstas las distinguen de las demás empresas.

### **2.2.1. FORTALEZAS**

Existen dos factores que pueden ser considerados como las fortalezas más significativas para una EF:

**La unidad**, que implica una interacción de intereses comunes, el crecimiento de la confianza mutua, reconocimiento de una autoridad, comunicación permanente y gran compenetración entre todos. El concepto de unidad se puede percibir claramente en la empresa cuando existe trabajo en equipo entre sus integrantes. Cuando una empresa consigue unidad, los recursos se optimizan y se consigue eficacia en los procesos y en los resultados, ya que todo el personal se está dedicando a obtener el mismo objetivo por medio de una ayuda mutua.

**El compromiso**, que envuelve la entrega a un ideal, mucho sacrificio personal, una incesante exigencia de lo mejor y conservar un pensamiento a largo plazo.

Tal como se dijo anteriormente, si los empleados de la compañía no se sienten comprometidos con su empresa, lo más probable es que no desarrollen al 100% sus capacidades y habilidades, pues en vez de preocuparse por el bienestar de la misma, estarán ocupados en cualquier otra cosa; y solo pondrán empeño en su trabajo cuando un superior los sancione o cuando sean motivados de alguna manera temporal.<sup>7</sup>

<sup>6</sup> “La Ventaja Competitiva de Las Naciones”. Michael Porter. Pág. 82.

<sup>7</sup> “Empresa familiar”. Miguel Ángel Gallo. Pág. 20.



En cuanto a la unidad y el compromiso en la dirección, se produce un efecto de cooperación solo cuando existe un verdadero líder a su mando, permitiendo que cada miembro brinde lo mejor de sí mismo sin tratar de “ganarle” a los otros, sino al contrario, ayudándose uno a otro para alcanzar un objetivo conjunto que logre que todos ganen al final. Cuando existe unidad en la EF., se simplifican el gobierno y la dirección de la misma, ya que se reducen las “segundas intenciones” y las luchas de poder.<sup>8</sup>

Sin embargo, toda esta unidad entre aquellos que forman la dirección de la empresa debe ir acompañada de un fuerte compromiso hacia la misma y hacia sus demás miembros, pues no basta tener buenas intenciones y llevarse bien con todos para lograr resultados en el negocio; es necesario tener la suficiente responsabilidad y disciplina para actuar con firmeza y profesionalismo en cada situación que se presenta.

Hay que estar conscientes de que se deben sacrificar cosas en pro del mejoramiento continuo de la compañía, empezando por el ego propio de los directivos, de manera que la empresa evolucione según las leyes cambiantes del mercado y no según los intereses cambiantes de sus propietarios.

Las siguientes son cualidades que se tienen en las empresas familiares exitosas y son además una ventaja en relación a las demás empresas:

- Respuesta rápida ante la presión
- Decisión de sacrificarse, darse a usted mismo, tomar riesgos
- Toma de decisiones, negociación, capacidades humanas
- Compromiso, perseverancia
- Estar preparado para responder al pasar el tiempo
- Humildad
- Pararse en el lugar de uno
- Confiar en su juicio
- Responsabilidad
- Ingenuidad en condiciones adversas<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Periódico Líderes. Edición del 25 de junio del 2001. Pág. 11.

<sup>9</sup> Fambriz.com / fambiz\_success in family business

**2.2.2. DEBILIDADES**

Las empresas familiares, además de estas fortalezas, también poseen ciertas debilidades que a continuación se subrayan.

Según estudios realizados en varios países, las empresas familiares tienen tendencia a fracasar durante la etapa de su proceso de sucesión, por lo que presentan grandes dificultades para crecer y lograr continuidad.

Esta situación es muy común en estas empresas por la forma como evolucionan a través del tiempo: Primero comienzan con un emprendedor que hace que su empresa, después de muchos años, logre una estabilidad económica alcanzada por medio de trabajo empírico, audacia y perseverancia. Luego, al cabo de este tiempo sus hijos, quieren entrar a trabajar en la compañía llenos de nuevas ideas, las cuales chocan contra los fundamentos que han mantenido la empresa a flote por años.

PRINCIPALES MOTIVOS DE QUIEBRA DE LAS EF.	
CONFLICTOS	62%
DECISIONES ESTRATÉGICAS ERRÓNEAS	22%
FACTORES AJENOS AL MANEJO DE LA EMPRESA	16%

Fuente: Revista Semana. Febrero del 2000. Pág. 48 - 51

**Cuadro 2.1.**

Elaborado por: Carolina Serrano.

La razón más significativa para el fracaso de las empresas familiares es la incapacidad que tienen los dirigentes para resolver sus conflictos; una segunda razón es la toma de decisiones equivocada. Y como último motivo relevante se observa el conjunto de condiciones externas al manejo del negocio.(ver cuadro 2.1.)<sup>10</sup>

El mayor problema radica en que la objetividad se pierde al tratar con familiares, pues cuando no se define bien quién es la persona que toma las decisiones la situación se torna supremamente negativa.

Hay casos en los cuales todos los directivos son familiares y como todos tienen potestad para dirigir, no se define quién es el gerente general, de manera que todos ocupan la gerencia.

<sup>10</sup> Semana.com(Revista semana, “La pérdida de la corona”. Artículo del 19 de febrero del 2000, Pág. 48 – 51. )

Esto se debe principalmente a un sinnúmero de luchas de poder internas; lo que provoca la creación de grupos que se desprestigian el uno al otro, mientras se forma un ambiente tenso y los procesos se demoran.<sup>11</sup>

De acuerdo con los expertos en negocios familiares, hay tres actividades críticas que ayudan a determinar la probabilidad que tienen las mismas de tener una larga vida:

1. Planeación estratégica.
2. Reuniones familiares.
3. Junta directiva dinámica.

Existen otras debilidades en las empresas familiares que son también conocidas como “trampas” y son muchas veces las causas de su fracaso:

Estas “trampas” se refieren básicamente a los esquemas mentales que se dan muy a menudo en las empresas familiares, ya que su dirección es por lo general informal.

Entre las diferentes razones que ayudan a explicar las dificultades para el crecimiento y la elevada mortalidad de las empresas familiares, destacan las siguientes:

- ✓ **Confundir la propiedad con la capacidad para dirigir:** El hecho de que alguien haya formado un negocio de manera exitosa no quiere decir necesariamente que está capacitado para dirigirlo; puede ser un excelente negociante, pero no tiene idea de cómo administrar recursos. Peor cuando la empresa se ha transferido a uno de los hijos del dueño: si éste no ha sido debidamente capacitado para manejar tal responsabilidad, es mucho mejor contratar un profesional de la administración para dirigir la empresa.
- ✓ **No seguir las leyes del mercado:** Una de las trampas más comunes de los emprendedores es esta. Ellos comenzaron el negocio en un cierto tiempo y bajo ciertos parámetros, pero todas esas cosas son dinámicas y se requiere de un análisis continuo de tal dinámica para poder tomar decisiones correctas a medida que ésta se manifiesta. Es necesario que estar pendientes de las necesidades de nuestros clientes, que con frecuencia son cambiantes.
- ✓ **Confundir los lazos de afecto con los términos contractuales:** Otra de las grandes trampas consiste en la falta de objetividad mencionada ya anteriormente, la cual es causa de problemas de toda índole en el manejo de la empresa. Uno o varios de sus departamentos puede estar colapsando debido a que un familiar está haciendo cualquier

---

<sup>11</sup> Periódico Líderes. Edición del 25 de junio del 2001. Pág. 11.

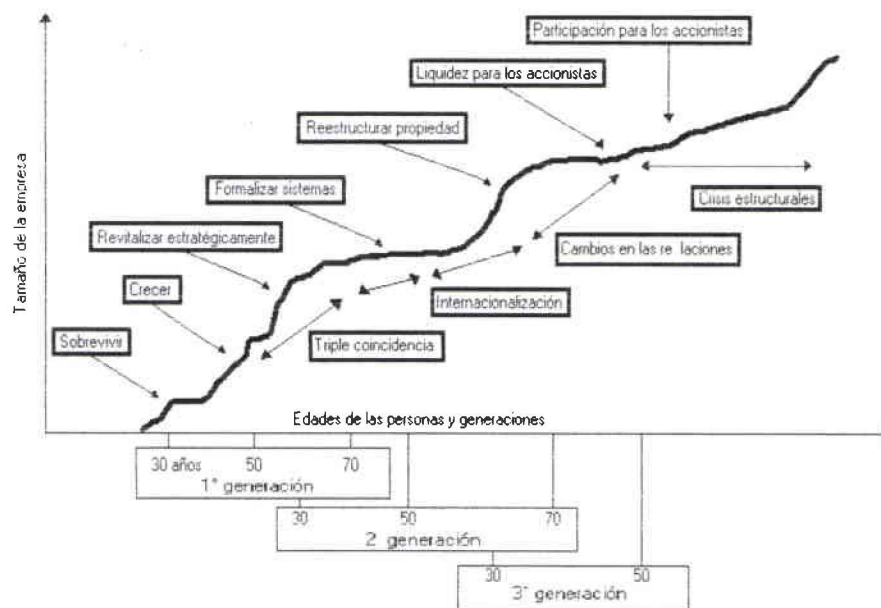
### 2.3. Ciclo de vida de la empresa familiar.

Las empresas familiares siguen un ciclo cuyo análisis se puede hacer desde el punto de vista de la evolución familiar y de la evolución empresarial.<sup>14</sup>

Este aspecto se debe a que en las empresas familiares con frecuencia van de la mano los conflictos de la familia y de la empresa; razón por la cual, es necesario realizar un análisis dentro de la compañía para ver de qué manera se está manejando la relación de dependencia entre las dos partes. A medida que la familia crece sus necesidades son distintas, las actividades a realizar son cambiantes y las decisiones que se deben tomar son más complejas.

De manera conjunta, la EF., va cambiando de filosofía, de dueños, de empleados, etc., lo que la hace totalmente impredecible y, por lo tanto, exige un manejo muy cuidadoso y abierto a los cambios constantes y repentinos.

### EVOLUCIÓN DE LA EF.



Fuente: “Empresa familiar “. Miguel Ángel Gallo. Pág. 31.

Figura 2.1

<sup>14</sup> “Empresa familiar”. Miguel Ángel Gallo. Pág. 30.

En la figura 2.1 se puede observar cómo las prioridades van cambiando con el tiempo y dependen directamente del mercado. En el ejemplo se analiza el crecimiento positivo de una empresa hasta su tercera generación; sin embargo, no siempre se da este comportamiento creciente, pueden darse picos al pasar por cada generación.

En el caso de la empresa Ecuatoriana, en general ha sufrido muchos altibajos en los últimos años debido a la inminente caída económica del país, situación que ha llevado a muchos negocios a la quiebra pero, al mismo tiempo, ha impulsado a otros para ser mejores y perfeccionar toda su cadena de valor para poder sobrevivir.

Empresas como Supermaxi, Marathon Sports, Pinto, entre otras, son empresas familiares que no solo han sobrevivido a la crisis económica del Ecuador, sino que se encuentran en excelentes condiciones económicas.

Además del ciclo de vida detallado anteriormente, existen también tres etapas en la vida de un negocio multigeneracional:

1. Emprendedor
2. Manejador
3. Profesional.<sup>15</sup>

La etapa del emprendedor se caracteriza por una dirección del negocio hacia las metas personales y familiares. Los impulsos más fuertes en el trabajo son la intuición del fundador, trabajo arduo, prueba y error y el deseo de hacer todo él solo. Los de esta etapa, a menudo no son muy buenos para delegar, son casi siempre “bandas de uno solo.”

La etapa del emprendedor es la que más rige el desempeño de las empresas familiares; es por esto que en el momento de la sucesión, el emprendedor está tan acostumbrado a hacerlo todo solo, que permitirle la entrada a otras personas en el manejo de su empresa resulta una tarea bastante difícil para él.

En la etapa del manejador el propietario reconoce que ya no tiene ni el tiempo ni la capacidad de hacer todo lo necesario para mantener la compañía. Generalmente, al primer experto que se trae es a alguien que pueda trabajar el lado financiero, liberando al emprendedor para generar más de la creatividad con la que originalmente nació el negocio.

La compañía está mejor formada que en el pasado, pero aún se siente como familia y la intersección entre asuntos familiares y de negocios se reduce, pero todavía es trascendente. El problema no es que la compañía se encuentre liderada por familiares, sino que los asuntos empresariales se vean afectados de manera negativa por ellos.

---

<sup>15</sup> Fambiz.com / fambiz\_professionalizing

Una vez que el experto financiero está imponiendo estructura y contabilidad en la disciplina financiera, se forma una tensión entre el emprendedor y el manejador. A pesar de esta difícil dinámica, el personal de apoyo de afuera (consejeros, consultores externos, etc.), realmente aclara las cosas.

Por último, la etapa profesional forja a los miembros de la familia a conformarse con las políticas del negocio, a profesionalizarse. La dirección del negocio está dirigida hacia el mercado, por medio de planificación estratégica y fijación de metas y por la estructura y sistemas que empezaron a implementarse durante la segunda etapa. La contabilidad y recompensas financieras incluyendo la compensación, se encuentran ya firmemente organizadas. Como resultado, las experiencias del negocio son muy enriquecedoras porque demuestran crecimiento y evolución del negocio.

La profesionalización no implica necesariamente que los directivos dejen de ser familiares, es más bien una cuestión de manejar las cosas de manera planificada, organizada, dirigida y controlada.

La profesionalización exitosa de una compañía comienza con la propiedad, trata sobre responsabilidad, sobre cómo enfocamos el negocio y nutrimos su crecimiento de manera que éste continúe entregando amplias oportunidades mientras la familia siga unida.

Cuatro elementos significativos para lograr el profesionalismo son:

1. Definir el futuro manejo: la manera como se realizará y la(s) persona(s) encargadas de hacerlo.
2. Administrar la propiedad: definir bien quiénes son los propietarios y qué participación accionaria corresponde a cada uno.
3. Organizar la dirección: independientemente de los propietarios, se debe definir quién o quiénes dirigen la empresa y cómo se tomarán las decisiones.
4. Desarrollar la visión: no hay que quedarse soñando, hay que actuar! Es por eso que se debe implementar un plan a seguir por parte de todos los que conforman la empresa; de tal manera que el negocio vaya encaminándose paso a paso hacia la visión de sus fundadores.

Estas etapas, emprendedor, manejador y profesional, no corresponden necesariamente a las generaciones envueltas en el ciclo del negocio. A veces la primera etapa se queda por varias generaciones y, muy rara vez, la empresa pasa por las tres etapas mientras sigue bajo el control del fundador.

La última etapa permite que la compañía refuerce los beneficios de las dos primeras mientras asegura que la compañía vaya más allá de su fundador. La última etapa no debería

inhibir a la primera porque para poder triunfar, todo negocio debe mantener una energía emprendedora. El profesionalismo se refiere a organización y planificación, no a dictadura y burocracia.

Si el fundador piensa dirigir el negocio hasta que se muera y no le importa lo que vaya a pasar después, está en su derecho; pero debe hacerles saber con tiempo a sus posibles sucesores (esposa, hijos, etc.) que no realizará ningún plan de sucesión para que ellos, así mismo, puedan planear sus vidas.

Los emprendedores exitosos suelen enviar a sus hijos a realizar estudios superiores y, como es lógico, llegan con nuevas ideas. Empiezan a hablar de planificación, estructura organizacional y trabajo en equipo. Este no es el idioma de la antigua generación, pues ellos se cierran por lo general en sus conceptos y formas iniciales, y es muy posible que no deseen practicar estos conceptos en su organización.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Fambiz.com / fambiz\_professionalizing

## CAPÍTULO III

### 3. ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. RESULTADOS OBTENIDOS Y ANÁLISIS.

De las entrevistas realizadas para la obtención de información primaria referente a este trabajo se consiguieron datos pertinentes y relevantes al tema en cuestión. A continuación se detalla el análisis de las respuestas obtenidas para cada pregunta y sus respectivos gráficos, producto de la tabulación de las entrevistas.

1. El tamaño de la muestra determinado para la población objetivo fue de 93 empresas. Sin embargo, 15 de las escogidas aleatoriamente, no eran familiares; razón por la cual fue necesario contactar a otras 15 empresas más para completar dicha muestra.

Este resultado indica que la mayoría de las empresas son familiares (aproximadamente el 86%) por lo menos en la pequeña y mediana industria; lo que las convierte en agentes económicos de gran importancia.

CANTIDAD DE EMPRESAS FAMILIARES	
FAMILIAR	86%
NO FAMILIAR	14%

Elaborado por: Carolina Serrano

Cuadro 3.1.



Elaborado por: Carolina Serrano.

Gráfico 3.1.



- La mayoría de los familiares que dirigen la empresa son el presidente o el gerente; pero aquellos que no lo son, no tienen bien definidos sus cargos, sino que se supone que “ayudan” en lo que pueden. Ej. Parte administrativa o financiera. Esta ambigüedad de cargos se da en un 56% de los casos; según lo cual se puede observar que aparentemente, aunque no fue objeto de este estudio, las empresas medianas y pequeñas no se manejan habitualmente según una política donde sean propiamente definidos los cargos y les sean otorgados a cada persona según su capacidad para ocuparlos. Por el contrario, parece ser que no se tienen procedimientos concretos para un nombramiento de puestos adecuado.

CARGOS DE LOS DIRECTIVOS	
PRESIDENTE	13.40%
GERENTE	27.50%
SUPERVISOR	0%
JEFE DE ÁREA	3%
OTRO	56%

Elaborado por: Carolina Serrano.

**Cuadro 3.2.**



Elaborado por. Carolina Serrano

**Gráfico 3.2.**

3. El objetivo inicial de esta pregunta era identificar la etapa de crecimiento en que se encuentran las empresas familiares, pero dado que las respuestas son muy variables, podríamos concluir que las EF. están en las diferentes etapas de crecimiento. Sin embargo, se observó durante la ejecución de las entrevistas, que un 66,7% de los gerentes de las EF. son los hijos del propietario (ver pregunta # 9), de lo cual podría deducirse que en realidad, la mayoría de ellas se encuentra en una etapa madura.

Además de esto, si se suman los porcentajes obtenidos de personas que llevan trabajando de 11 años en adelante, es posible anotar que el 44.5% de estos negocios se encuentran en su etapa de madurez, o están entrando en ella.

TIEMPO TRABAJANDO EN LA EMPRESA	
MENOS DE 1 AÑO	14.20%
DE 1 A 2 AÑOS	3.40%
DE 3 A 5 AÑOS	27.50%
DE 6 A 10 AÑOS	10.40%
DE 11 A 20 AÑOS	27.50%
21 AÑOS O MÁS	17%

Elaborado por: Carolina Serrano

Cuadro 3.3.



Elaborado por: Carolina Serrano.

Gráfico 3.3.

4. La mayor parte de los directivos tienen acciones en sus empresas. La repartición de las acciones tiene gran impacto en la toma de decisiones de las EF., por ejemplo, a veces se eligen miembros de la familia para ocupar ciertos cargos clave para la empresa solamente por ser accionistas de la misma. Circunstancias como esta crean fuertes obstáculos para la toma de decisiones por parte de la dirección y dificultan el desenvolvimiento objetivo de los procesos del negocio; situación que se analiza en la pregunta número 5.

DIRECTIVOS QUE TIENEN ACCIONES EN LA EMPRESA	
SI	89.30%
NO	10.70%

Elaborado por: Carolina Serrano.

**Cuadro 3.4.**



Elaborado por: Carolina Serrano.

**Gráfico 3.4.**

5. Un 59% de las empresas funciona de manera centralizada, pues solo una persona toma las decisiones. Un 30% funciona más descentralizadamente, se busca llegar a acuerdos entre los responsables de la toma de decisiones. Y el 11% restante funciona según ley de votación, tomando en cuenta a todos quienes trabajan.

La centralización puede constituirse como la mayor fuente de problemas de comunicación entre los diferentes departamentos de una compañía, los que, a su vez, provocan decisiones erróneas, descontento y desmotivación del personal,

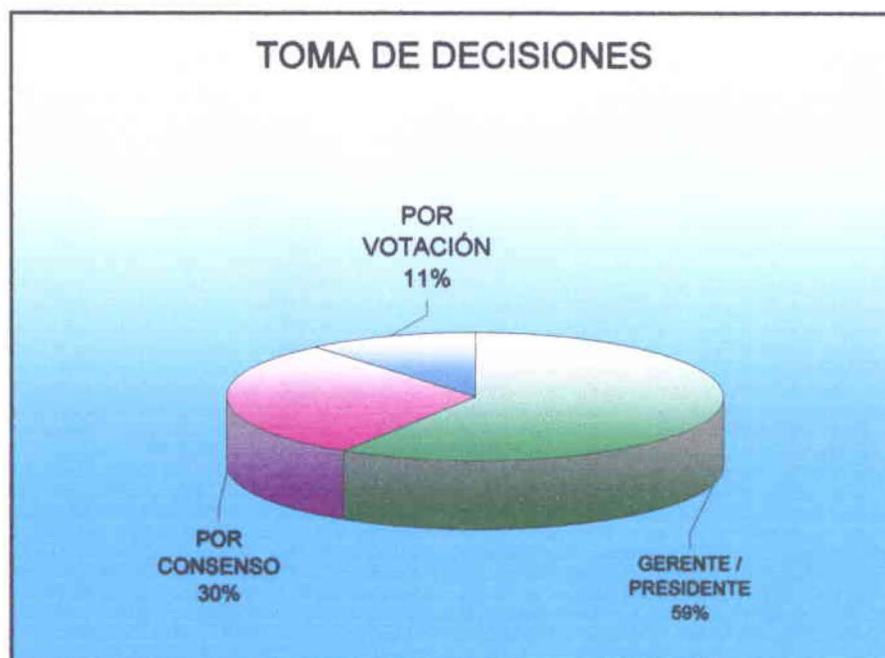
mediocridad laboral, deslealtad hacia la entidad y muchas otras dificultades que podrían ser remplazadas por un buen ambiente de trabajo y un mejor

desempeño, si todo el personal de la empresa trabajara bajo un entorno donde es escuchado, respetado y valorado.

A pesar de que un 30% afirma tomar decisiones en forma descentralizada, esta práctica solo se aplica únicamente en los altos mandos (dirección de la empresa), mientras el resto de las personas de la compañía siguen bajo un esquema de jerarquías totalmente verticales. Esto tampoco es favorable, pues en realidad esta también es una forma burocrática de tomar decisiones y al final se consiguen prácticamente los mismos resultados.

Por último, el 11% restante funciona de manera que todos los empleados sean tomados en cuenta a la hora de tomar decisiones aunque, por supuesto, habrán siempre disposiciones en las que no todo el personal necesita tomar parte.

Además, esta práctica debe ser realizada con mucha organización porque si no se hace de esta forma se pueden retrasar las decisiones, situación nada favorable para el negocio.



Elaborado por: Carolina Serrano.

Gráfico 3.5.

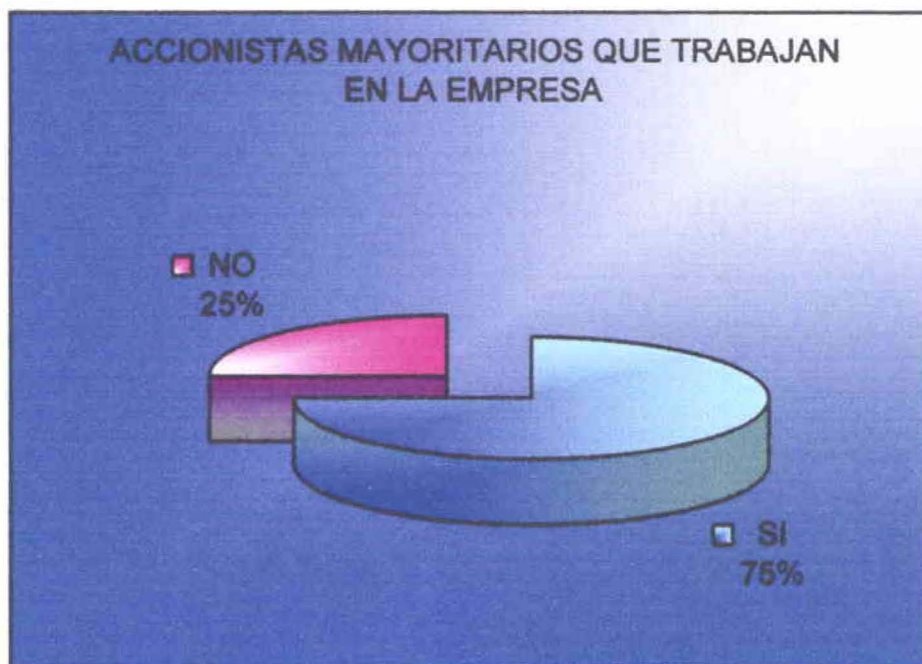
6. En muy pocos casos el socio mayoritario ha abandonado el mando de su empresa. Y la causa ha sido generalmente su fallecimiento, una enfermedad grave o su edad avanzada; por lo que se deduce que es muy difícil que abandone su puesto por voluntad propia según un estudio realizado por el programa Exedu de la Universidad de los Andes de Bogotá, Colombia.<sup>1</sup>

Esta resistencia tan común es la causa de grandes problemas para el negocio una vez que éste ingresa en un proceso de sucesión, pues en realidad nadie está preparado para lo que se viene encima y al final se podrían producir efectos desastrosos cuando los nuevos dirigentes comiencen su labor.

ACCIONISTAS MAYORITARIOS QUE TRABAJAN EN LA EMPRESA	
SI	75%
NO	25%

Elaborado por: Carolina Serrano

**Cuadro 3.5.**



Elaborado por: Carolina Serrano

**Gráfico 3.6.**

<sup>1</sup> Semana.com (Revista semana, "La pérdida de la corona". Artículo del 19 de febrero del 2000, Pág. 48 – 51. )

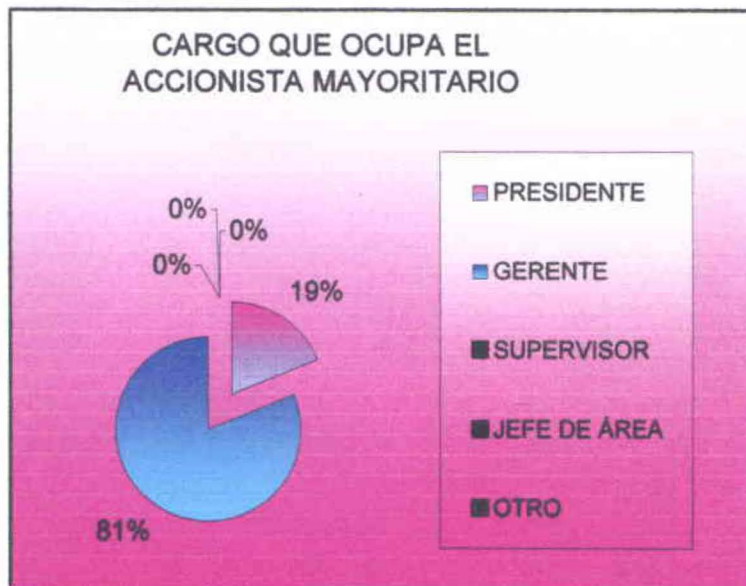
- Muchos de los accionistas mayoritarios son gerentes y una menor parte de ellos son presidentes, lo que se relaciona en gran medida con el análisis de la pregunta anterior, puesto que se puede observar de nuevo una insistencia por parte de los accionistas mayoritarios de permanecer en el negocio hasta cuando materialmente no puedan dirigirlo, tal como señala un artículo publicado en 1986 por la Escuela de Negocios de Harvard: "Para el fundador, renunciar a la empresa es como firmar su sentencia de muerte".<sup>2</sup> Esto resulta ser un arma de doble filo si se tiene en cuenta que si no se ha planteado un plan de sucesión, la transición puede llegar a acabar con la empresa.

Este análisis también puede compararse con el de la pregunta número 3, en el cual se observó que los negocios familiares están en una etapa de madurez y se ven en la necesidad de contar con un plan de sucesión.

CARGO QUE OCUPA EL ACCIONISTA MAYORITARIO	
PRESIDENTE	19.00%
GERENTE	81.00%
SUPERVISOR	0%
JEFE DE ÁREA	0%
OTRO	0%

Elaborado por: Carolina Serrano

**Cuadro 3.6.**



Elaborado por: Carolina Serrano

**Gráfico 3.7.**

<sup>2</sup> Semana.com (Revista semana, "La pérdida de la corona". Artículo del 19 de febrero del 2000, Pág. 48 – 51.)

8. De los directivos que se lograron entrevistar, el 53,6% eran los accionistas mayoritarios y el 46,4% eran accionistas minoritarios.

Lo anterior muestra que no todos los directivos necesariamente tienen las mayores acciones en su compañía. Sin embargo, aunque no fue objeto del estudio, se pudo observar que los accionistas minoritarios son por lo general familiares de los mayoritarios (ver pregunta # 9) y ocupan habitualmente cargos de menor rango, independientemente de su nivel de estudios o su experiencia laboral.

ACCIONISTAS MAYORITARIOS ENTREVISTADOS	
SI	46.40%
NO	53.60%

Elaborado por: Carolina Serrano.

**Cuadro 3.7.**



Elaborado por: Carolina Serrano.

**Gráfico 3.8.**

9. Solo el 6,7% de los directivos de las empresas estudiadas carecían de algún parentesco con el dueño de la compañía.

Aquí se puede apreciar que existe un alto nivel de “nepotismo”<sup>3</sup> en las empresas familiares y las consecuencias de esto son por lo general negativas para el personal no familiar de este tipo de negocio, que se siente en desventaja en

<sup>3</sup> Nepotismo: Desmedida preferencia que algunos dan a sus parientes para las gracias o empleos públicos. (Véase “Aristos 2000, diccionario ilustrado de la lengua española”. PP. 432. Ed. Sopena.

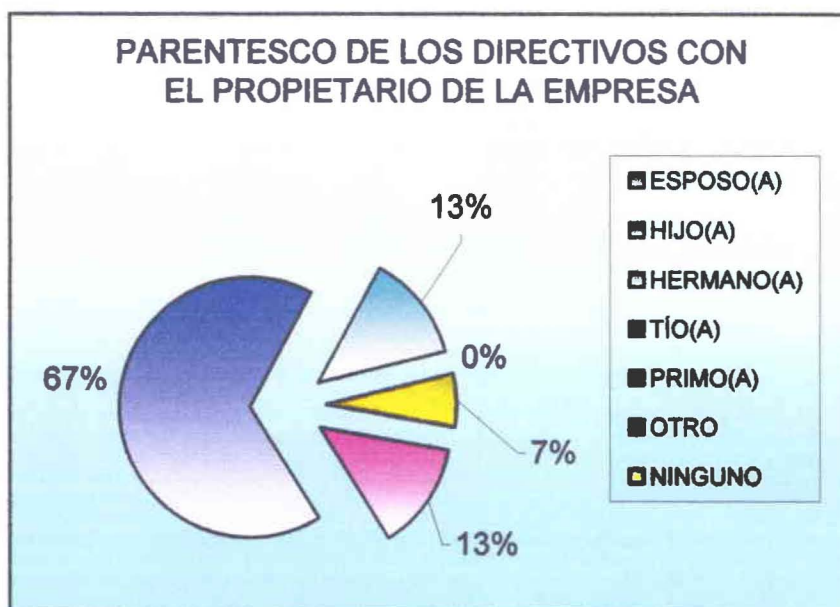
relación con los miembros familiares que trabajan dentro de la empresa. Además, se puede notar también que el nivel de profesionalismo que presenta este tipo de empresa es en general bajo (ver pregunta #13), puesto que los cargos directivos son otorgados según el parentesco y no según la capacidad de las personas para ocupar tales cargos (ver pregunta # 4).

Por otro lado, el 66,7% de los directivos son los hijos del propietario del negocio, situación que ilustra como las empresas familiares se encuentran en su etapa de madurez (ver pregunta # 3).

PARENTESCO DE LOS DIRECTIVOS CON EL PROPIETARIO DE LA EMPRESA	
ESPOSO(A)	13.30%
HIJO(A)	66.70%
HERMANO(A)	13.30%
TÍO(A)	0.00%
PRIMO(A)	0.00%
OTRO	0.00%
NINGUNO	6.70%

Elaborado por: Carolina Serrano.

Cuadro 3.8.

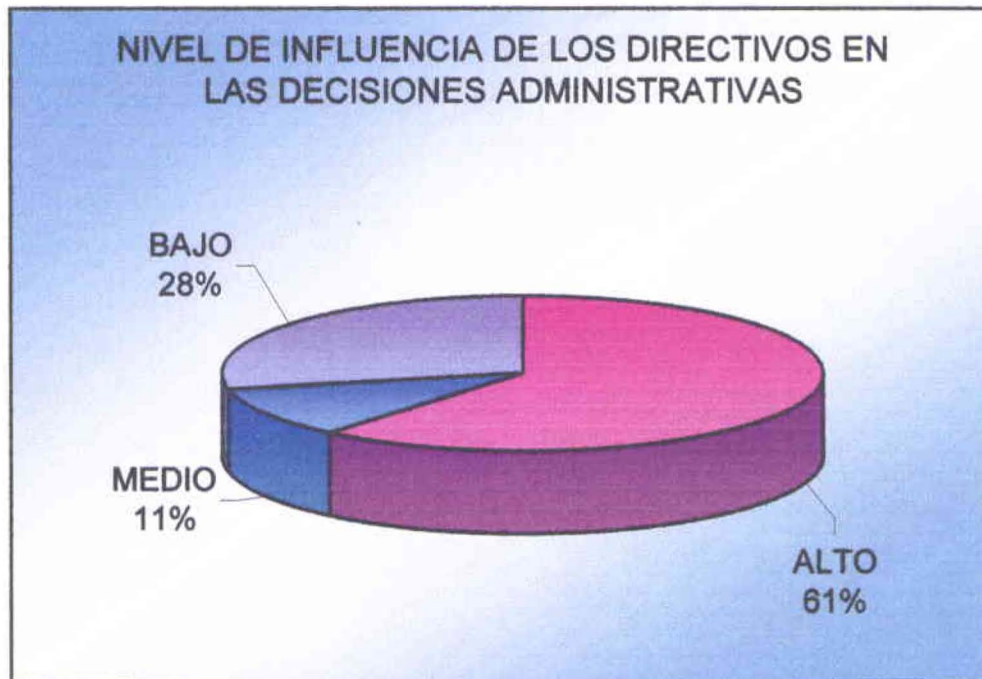


Elaborado por: Carolina Serrano.

Gráfico 3.9.



10. La mayoría de los directivos decía tener un alto nivel de influencia en las decisiones administrativas de la empresa; lo que se contradice con la pregunta número 5, donde se muestra que más bien, los gerentes no están tan influenciados por el resto de los directivos. Esto puede verse como un error de veracidad en las respuestas de esta pregunta, pues para un directivo podría resultar molesto afirmar que no tiene mayor influencia en las decisiones de su empresa, más aún si son decisiones que se relacionan con su área de trabajo.



Elaborado por: Carolina Serrano.

Gráfico 3.10.

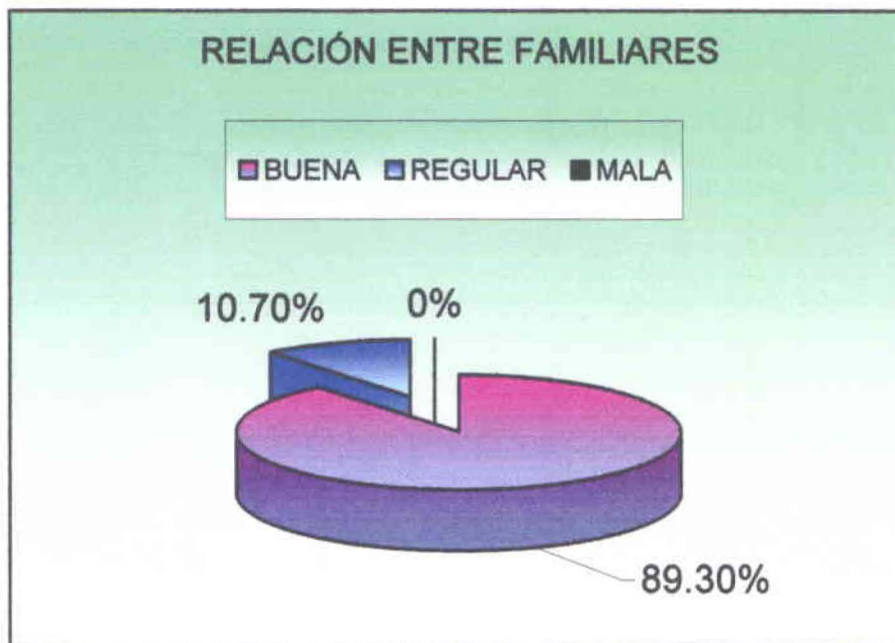
11. Generalmente, los familiares dicen tener buenas relaciones entre ellos en su trabajo. El 89,9% de familiares que manifiesta tener buenas relaciones puede ser tal vez el resultado de años de trabajo entre parientes, lo que significaría que al madurar, tienden a formarse vínculos entre los familiares de estas compañías permitiendo que crezcan favorablemente.

No obstante, algunos aclaraban que en cierta forma los problemas se solucionaban a raíz de que el socio mayoritario daba la última palabra a la hora de decidir sobre los diferentes aspectos de discusión, más no porque en realidad se llegaron a acuerdos (ver pregunta # 5).

RELACIÓN ENTRE FAMILIARES	
BUENA	89.30%
REGULAR	10.70%
MALA	0%

Elaborado por: Carolina Serrano.

**Cuadro 3.9.**



Elaborado por: Carolina Serrano.

**Gráfico 3.11.**

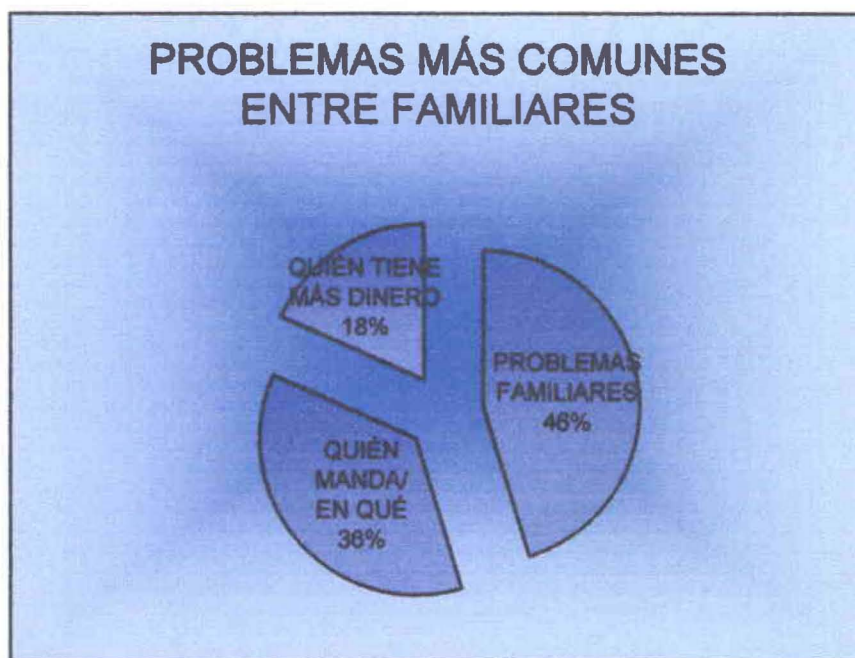
12. Se puede resumir de las preguntas abiertas, que dentro de los problemas que se encontraron como netamente familiares (45,4%) algunos de los señalados son:

- Envidias entre hermanos
- Celos profesionales
- Egoísmos de padres a hijos o entre hermanos
- Problemas matrimoniales que se reflejan en el trabajo

- Falta de respeto
- Falta de confianza
- Falta de comunicación

El 36,4% eran problemas sobre la toma de decisiones: “Quién manda y en qué”. Algunos de los entrevistados recomiendan dividir totalmente las funciones de manera que cada uno tenga autoridad en lo suyo, pero no tenga razones para intervenir en el área de los demás. En el caso de que hayan varias sucursales de la empresa o varias empresas, que cada uno se encargue de una. El restante 18,2% de los problemas se producen a causa de discusiones por dinero.

Lo anterior nos demuestra que la causa más importante en los inconvenientes que se les presentan a los miembros de las EF. no es el dinero, sino más bien las riñas familiares que se mezclan con los asuntos de trabajo y el ansia de poder que tiene la mayoría de los accionistas.



Elaborado por: Carolina Serrano.

Gráfico 3.12.

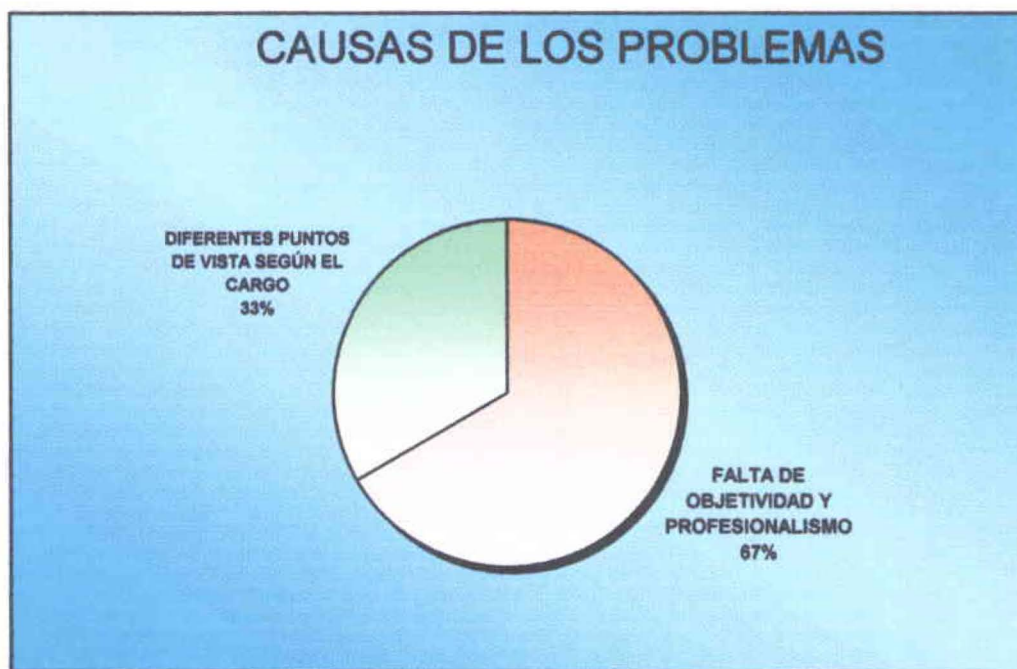
13. Las razones que los mismos dirigentes de las EF. nombraron como causas de sus dificultades en la compañía son la falta de objetividad y profesionalismo (66,8%) y desacuerdos causados por los diferentes puntos de vista que tienen según su campo de desempeño (33,2%).

Se pueden percibir aquí dos situaciones: la primera, que la razón más reincidente es la falta de objetividad y profesionalismo, es decir que los familiares se manejan de una manera poco técnica en algunas ocasiones y prefieren darle más importancia a cosas como el nepotismo (ver pregunta #9). Y la segunda, que es más bien una situación que se da en cualquier tipo de empresa, pues cada miembro de la empresa busca satisfacer las necesidades de su área de trabajo, sin darse cuenta que al final casi todas las decisiones influyen en todas las ramificaciones de la compañía.

CAUSAS DE LOS PROBLEMAS	
FALTA DE OBJETIVIDAD Y PROFESIONALISMO	66.80%
DIFERENTES PUNTOS DE VISTA SEGÚN EL CARGO	33.20%

Elaborado por: Carolina Serrano.

**Cuadro 3.10.**

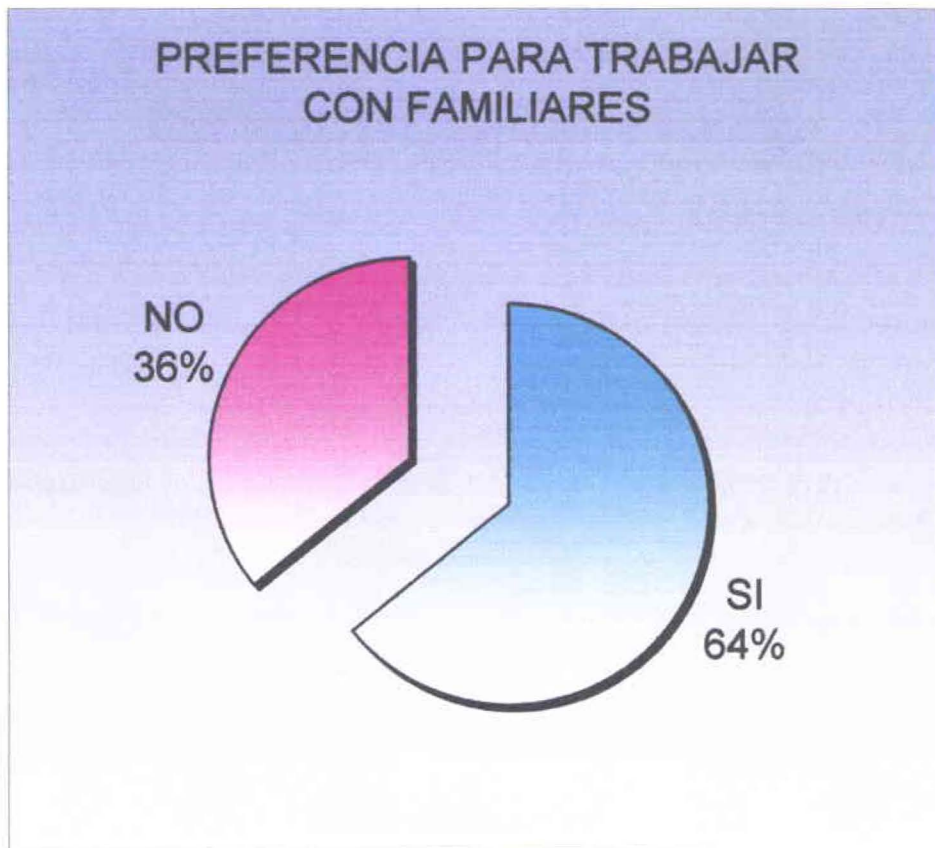


Elaborado por: Carolina Serrano.

**Gráfico 3.13.**

- El 64,3% de los entrevistados muestra preferencia hacia que los familiares trabajen en la empresa. Este alto nivel de “nepotismo” es una de las razones por las que las EF. se manejan de manera poco profesional, como se dijo anteriormente en la pregunta número 9.

Resulta necesario aclarar en este punto que, si bien es cierto no es recomendable la preferencia a que los familiares asuman la dirección de la empresa si no se tiene un plan de sucesión adecuado, la propiedad de la misma no tiene nada que ver con esto; es decir, los hijos del propietario actual del negocio pueden ser los futuros dueños, pero esto no significa que ellos sean los más apropiados para manejarlo.



Elaborado por: Carolina Serrano.

Gráfico 3.14.

15. Las razones más comunes para preferir familiares en la empresa son:

- Herencia
- Tradición
- Deseo de involucrarlos
- A los familiares se les tiene más confianza

Las razones para no preferirlos:

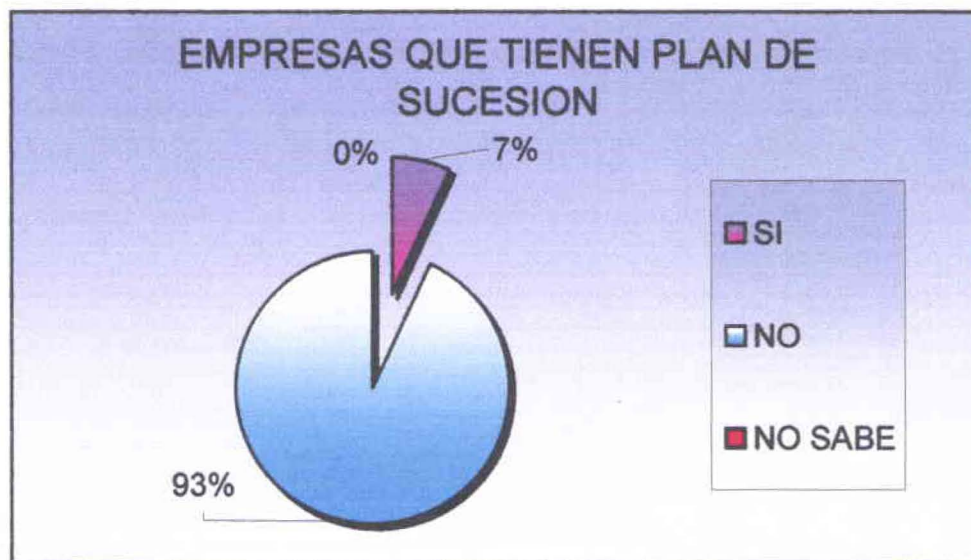
- Tienen enfoques diferentes a los de los directivos actuales
- Entran terceros a influir en el giro del negocio ( cuñados, yernos, nueras, etc.)
- Necesitan obtener mucha experiencia antes de entrar a la compañía.

16. El 93% de las empresas no tiene un plan de sucesión. Esta es una situación alarmante para las EF., pues quiere decir que no están preparados para cuando llegue el momento de una transición generacional. Y como se ha venido observando anteriormente en la pregunta número 3, la mayoría de ellas se encuentra en una etapa madura, que en otros términos quiere decir que están a punto de pasar por una transición por lo menos en los próximos cinco o diez años. Si los directivos de las empresas familiares no toman en cuenta esta posibilidad, es muy probable que estas tengan que pasar por un proceso de transición lo suficientemente desorganizado como para causar su declive. Que es precisamente lo que generalmente sucede con este tipo de empresas.<sup>4</sup>

EMPRESAS QUE TIENEN PLAN DE SUCESIÓN	
SI	7%
NO	93%
NO SABE	0%

Elaborado por: Carolina Serrano.

**Cuadro 3.11.**



Elaborado por: Carolina Serrano.

**Gráfico 3.15.**

<sup>4</sup> Según el director del Centro de Negocio Familiar en Northwest University, Paul Karofsky, solamente un 10% de los negocios familiares logran ir más allá de la segunda generación, lo que se debe primero y sobretodo a una falta de planificación, seguida por la inhabilidad del propietario / fundador de dejar el negocio. (Véase Fambiz.com / fambiz\_planning)

17. Los planes de sucesión de las empresas consisten en:

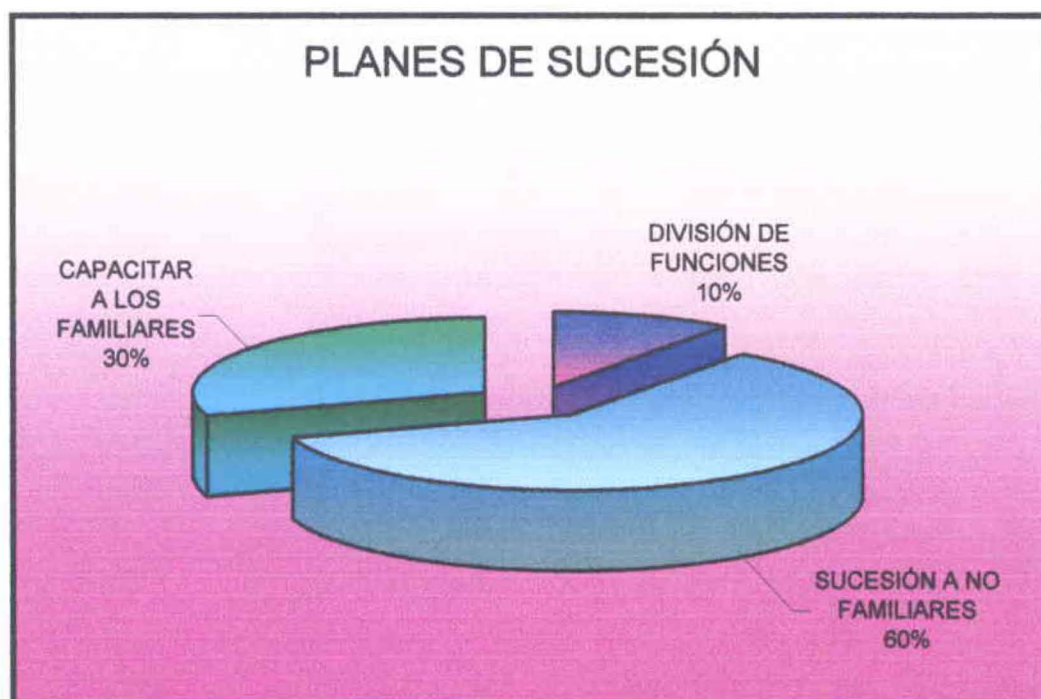
- Plan de división de funciones entre familiares (10%)
- Sucesión a personas no familiares (60%)
- Capacitación de familiares antes de entrar a la empresa(30%)

Según esto, la mayoría de las empresas que contemplan una futura sucesión opinan que esta debe consistir en una entrada de personas no familiares, puesto que por lo general las personas no familiares manejan la empresa de manera más técnica y formal. Lo anterior permite aclarar de nuevo que no siempre los hijos del propietario son las personas más indicadas para dirigir el negocio en el futuro, pero el hecho de que alguien más lo haga, no significa que la empresa siga siendo de tipo familiar.

PLANES DE SUCESIÓN	
DIVISIÓN DE FUNCIONES	10%
SUCESIÓN A NO FAMILIARES	60%
CAPACITAR A LOS FAMILIARES	30%

Elaborado por: Carolina Serrano.

**Cuadro 3.12.**



Elaborado por: Carolina Serrano.

**Gráfico 3.16.**

18. Un 71,4% de las empresas tiene una visión definida para el futuro. Esto indica que de todas maneras los empresarios modernos no están del todo desinformados sobre los conceptos administrativos del presente, aunque en la mayoría de los casos esta visión solo es conocida por los altos mandos y no contemplan la posibilidad de un relevo en la dirección de la empresa.



Elaborado por: Carolina Serrano.

Gráfico 3.17.

19. Las características más nombradas por los actuales directivos para los futuros líderes de sus empresas son:

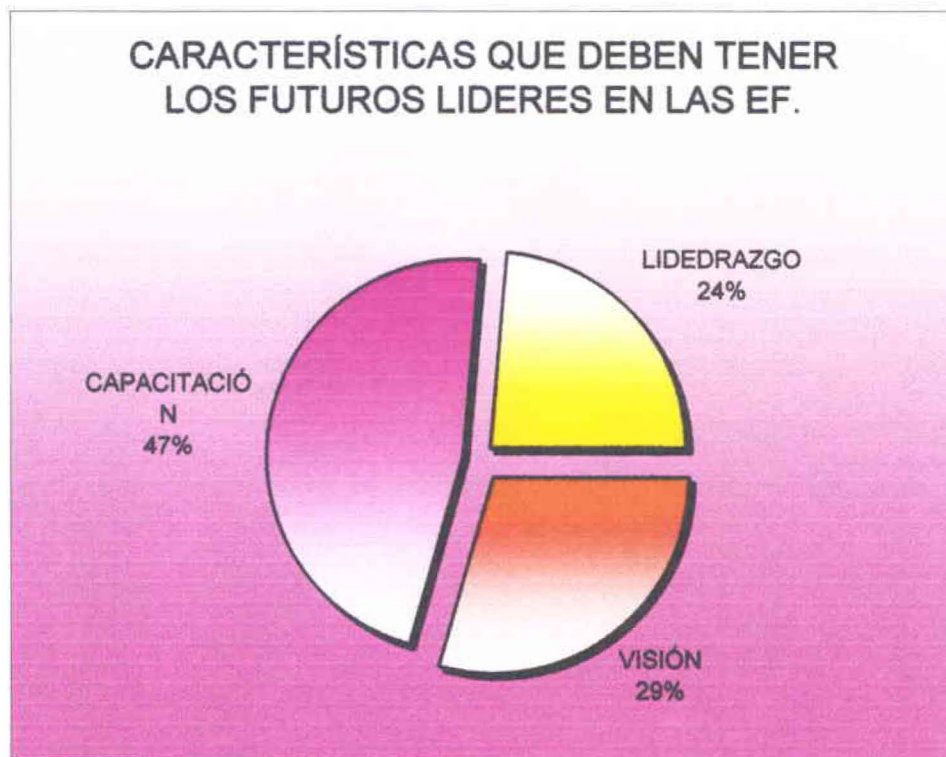
**Visionarios y emprendedores (29%):** que sean innovadores, que cambien con las leyes del mercado, sean dinámicos en sus estrategias, tengan ambiciones, piensen en grande, etc.



**Capacitados (47%):** deben estar muy al tanto de cómo se maneja la empresa, haber estudiado para el cargo que van a desempeñar, trabajado antes en empresas similares y en cargos parecidos, o haber empezado “desde abajo” en la empresa propia.

**Liderazgo y personalidad con valores (23,60%):** que sean personas aptas para dirigir de manera descentralizada, sean capaces de tomar decisiones rápidas y eficaces, tengan el carácter suficiente para afrontar problemas repentinos y solucionarlos; y que todo esto lo realicen sobre la base de buenos valores.

Tanto esta pregunta como la anterior, arrojan datos según los cuales se podría suponer que aunque la mayoría de los directivos de las empresas familiares no tienen un plan de sucesión, si tienen una idea de cómo lo realizarían, pues tienen una visión del futuro, y según ella han pensado cómo serían los líderes que la harían realidad. Esto quiere decir que si estos directivos se deciden a promover la creación de su plan de sucesión, no les será tan difícil como podría pensarse.



Elaborado por: Carolina Serrano.

**Gráfico 3.18.**

20. El 60% de las empresas son administradas solamente por familiares mientras el 40% tienen también personas no familiares en su administración. Esto forma parte del esquema mental de algunos de los directivos de estas empresas al pensar que en lo posible la empresa debe estar formada por familiares, lo cual se relaciona principalmente con el análisis de las preguntas 2 y 9.



Elaborado por: Carolina Serrano.

**Gráfico 3.19.**

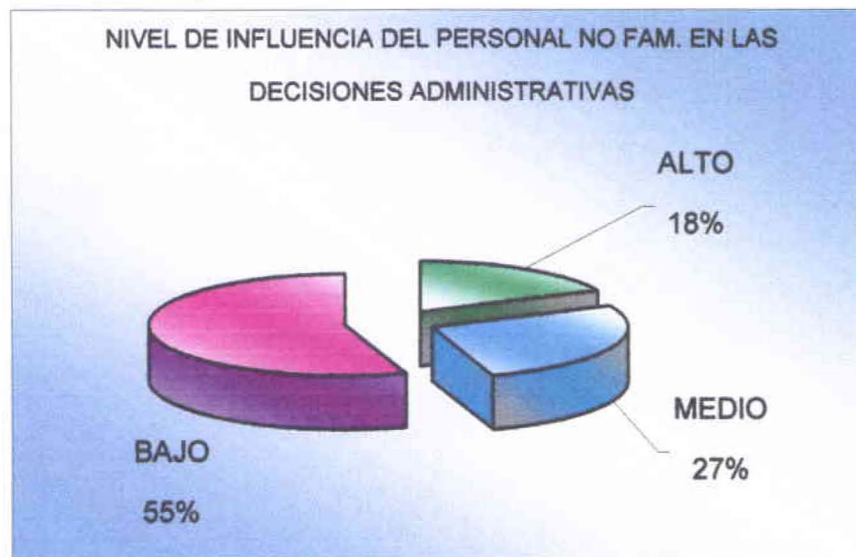
21. Un poco más de la mitad de los encuestados dicen que el personal no familiar tiene un nivel de influencia bajo en las decisiones (55%).

Esto podría ser un problema de “nepotismo”, pues generalmente los directivos familiares en este tipo de empresas son quienes tienen la mayor cantidad de acciones y, por ende, un mayor nivel de influencia ( ver preguntas 9 y 14).

NIVEL DE INFLUENCIA DEL PERSONAL NO FAMILIAR EN LAS DECISIONES ADMINISTRATIVAS	
ALTO	18%
MEDIO	27%
BAJO	55%

Elaborado por: Carolina Serrano.

**Cuadro 3.13.**



Elaborado por: Carolina Serrano.

**Gráfico 3.20.**

22. Todos aquellos que tienen personas no familiares dentro de la dirección de su empresa consideran que ellos son un aporte positivo para la misma. Una vez que las empresas familiares comienzan a profesionalizarse por medio de la inclusión de otras personas en su dirección, empiezan a darse cuenta de la importancia de la objetividad en el manejo del negocio y de cómo esta inclusión se relaciona directamente con ella.

Lo anterior es de suma importancia para el proceso de sucesión, porque los mismos familiares admiten que resulta positivo tener personas no familiares en la dirección de la empresa ( ver preguntas 14 y 17).



Elaborado por: Carolina Serrano.

**Gráfico 3.21.**

23. Sus razones más nombradas son que:

- **Infunden organización (46,23%):** Los familiares se ven obligados a funcionar de manera más formal en las diversas actividades, funciones y responsabilidades.
- **Brindan profesionalismo (25,80%):** las personas no familiares generalmente son consultores o personas muy capacitadas, empleados para realizar trabajos claves.

- **Imponen objetividad (27,95%):** Dan ideas nuevas, ven las cosas desde afuera de la familia, no les da miedo recalcar cosas negativas de sus compañeros como sucede a veces entre familiares.

RAZONES POR LAS QUE EL PERSONAL NO FAMILIAR ES UN APOORTE POSITIVO	
INFUNDEN ORGANIZACIÓN	46.23%
BRINDAN PROFESIONALISMO	25.80%
IMPONEN OBJETIVIDAD	27.95%

Elaborado por: Carolina Serrano.

**Cuadro 3.14.**



Elaborado por: Carolina Serrano.

**Gráfico 3.22.**

24. La mayoría de las empresas no tiene un consultor externo para la toma de decisiones. Esto refleja la manera informal en que se manejan muchas de ellas. Es por esto que las decisiones se toman sobre la base de criterios que no son

precisamente los más adecuados para la empresa(burocracia, nepotismo, centralización, subjetividad, etc.)

USO DE CONSULTORÍA EXTERNA PARA LA TOMA DE DECISIONES	
SI	7%
NO	93%

Elaborado por: Carolina Serrano

**Cuadro 3.15.**



Elaborado por: Carolina Serrano.

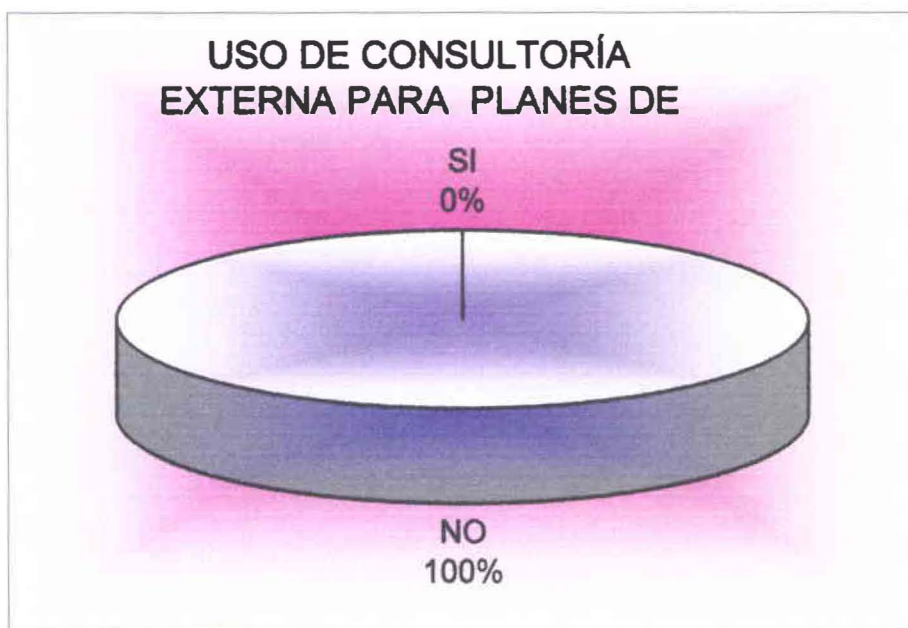
**Gráfico 3.23.**

25. Ninguna empresa tiene consultores externos para un plan de sucesión. Generalmente no piensan en la posibilidad de una pronta sucesión; lo ven muy lejano. Es por esto que corren el riesgo ya señalado en el análisis de la pregunta 16.

USO DE CONSULTORÍA EXTERNA PARA PLANES DE SUCESIÓN	
SI	0%
NO	100%

Elaborado por: Carolina Serrano.

**Cuadro 3.16.**



Elaborado por: Carolina Serrano.

**Gráfico 3.24.**

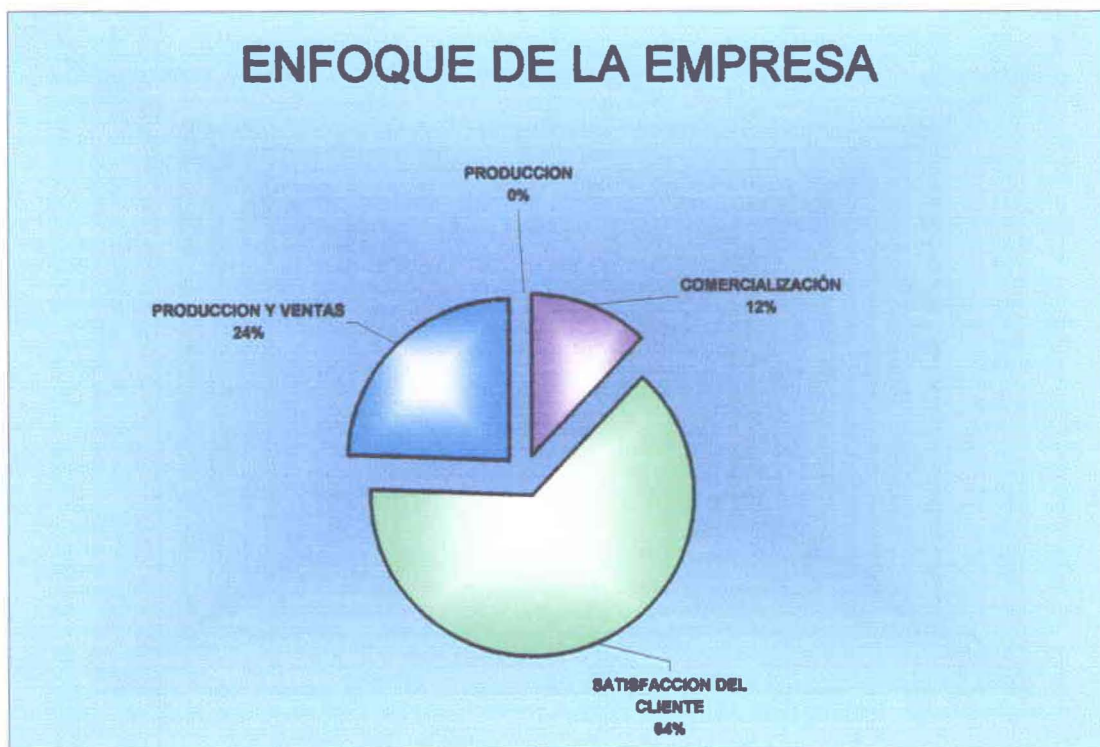
26. La mayoría de los encuestados opina que su empresa se enfoca más a la satisfacción del cliente que a la producción y a las ventas (63,44%). De lo cual podría deducirse que se encuentran en una etapa de profesionalismo en la que han pasado de ser emprendedores a empresas más maduras y ya no se mantiene la empresa solo como negocio, sino como un agente positivo para la economía y la sociedad.

Aunque el objetivo de esta pregunta era establecer la etapa en que se encuentran los directivos de las empresas familiares de la mediana y pequeña industria, parece ser que esto se contradice con las preguntas 2, 5, 6, 7, 12 y 13.

ENFOQUE DE LA EMPRESA	
PRODUCCION	0%
VENTAS	12%
SATISFACCION DEL CLIENTE	63.65%
PRODUCCION Y VENTAS	24.35%

Elaborado por: Carolina Serrano.

**Cuadro 3.17.**



Elaborado por: Carolina Serrano.

**Gráfico 3.25.**

27. Generalmente, aunque la mayoría dice enfocarse a la satisfacción del cliente, consideran que las ventas, la producción y la satisfacción del cliente son complementarias entre sí.



### **3.2. Relación entre la información primaria y la secundaria.**

Para la realización de este trabajo se averiguaron datos primarios secundarios que proporcionaron información sobre la base de los objetivos propuestos al comienzo del mismo.

La obtención de tal información permitió llevar a cabo el análisis de ciertos aspectos relacionados con la problemática de las empresas familiares, para finalmente llegar a conclusiones que permitan proporcionar recomendaciones útiles para mejorar y / o superar positivamente estas deficiencias. Dichos aspectos se pueden resumir en tres temas generales, así:

- Importancia de las empresas familiares.
- Dificultades más comunes.
- Ventajas y desventajas de las empresas familiares en relación a las empresas no familiares.

A continuación se analiza la relación existente entre la información primaria y la secundaria, obtenidas para el desarrollo de la investigación total.

#### **3.2.1. IMPORTANCIA DE LAS EF.**

Según la investigación primaria, un 86% de las empresas del Ecuador son de carácter familiar, cifra bastante similar a las que muestran los datos analizados en la investigación secundaria sobre la cantidad de EF. en el mundo, que oscilan aproximadamente entre un 80% y 95%.

Por otro lado, de la investigación secundaria se obtuvieron cifras de diferentes medios de información donde se observa que muchas de las empresas más grandes a nivel mundial son familiares y que son las mayores generadoras de ingresos y fuerza laboral.

Se encontró también, que las EF. resultan ser una gran oportunidad para las personas que poseen una posición económica baja, debido a que al emprender un negocio nuevo, tienen la oportunidad de crecer económicamente al crear nuevas opciones para el mercado y tener éxito al romper las reglas.

#### **3.2.2. DIFICULTADES MÁS COMUNES.**

Según ambas investigaciones, las dificultades más preponderantes en las EF. son:

- No realizar con suficiente tiempo un plan de sucesión
- Incapacidad para resolver los conflictos familiares

- Alto nivel de “nepotismo”
- No definir quien toma las decisiones o tomarlas de forma centralizada
- Falta de profesionalismo

Además de lo anterior, dentro de la información secundaria recolectada se encuentran las “trampas” en las que caen los directivos de las empresas familiares y que son la causa de sus muchas dificultades, problemas, enemistades, etc. Estas trampas son:

- ✓ No clarificar la propiedad con la capacidad para dirigir
- ✓ No separar los lazos de afecto con los términos contractuales
- ✓ No seguir las leyes del mercado
- ✓ Retrasar la sucesión
- ✓ Creerse eterno

Las anteriores se pueden observar también en el análisis de la información primaria, con excepción de la trampa del no seguimiento de las leyes del mercado, pues no fue motivo del estudio.

### **3.2.3. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN RELACIÓN A LAS EMPRESAS NO FAMILIARES.**

En general, las ventajas encontradas en la investigación secundaria son la unidad y el compromiso que se pueden conseguir al trabajar personas de una misma familia, que hayan decidido emprender el negocio con una finalidad que los beneficie a ellos y a sus generaciones venideras.

Aunque una empresa no familiar se puede fijar una visión que tenga en cuenta el bienestar de todos los que trabajen en ella, es más positivo cuando una familia se une para lograr esta misma visión, pues además de que se conocen más y tienen más cosas en común pueden organizarse según sus necesidades y lograr excelentes resultados, si se lo proponen.

Respecto a las desventajas de las EF. encontradas, las más significativas son:

- Los conflictos que se presentan al haber preferencias de diferentes tipos entre los familiares.
- La informalidad y negligencia en la administración. Ej. No definir bien los cargos, escoger personas para puestos para los que no se encuentran capacitados, sueldos que no concuerdan con el cargo o capacidad de algún familiar. etc.

Tanto la unidad como el compromiso son dos características que se recalcan en el análisis de la información primaria, donde se observa que con el tiempo las empresas familiares pueden crecer favorablemente gracias al vínculo que se forma entre los familiares que las dirigen. Este vínculo los hace más unidos y les crea un compromiso hacia la empresa y hacia sus parientes.

En general, la investigación primaria muestra que las mayores desventajas de una EF. frente a una ENF. Son la falta de profesionalismo y objetividad.

También se ve claramente que una de las mayores causas de estas dos desventajas es el “nepotismo”, que además de lo anterior crea un ambiente laboral muy tenso entre los empleados familiares y los no familiares.

## CAPÍTULO IV.

### 4. COMPARACIÓN ENTRE LA EF. ECUATORIANA Y LA EXTRANJERA

Tal como se ha constatado anteriormente, las empresas de carácter familiar existen en todo el mundo y aparentemente su situación es muy similar. No obstante, resulta interesante hacer un análisis de las características tanto el Ecuador como de otros países, que influyen en estas empresas para poder compararlas y observar sus diferencias y similitudes.

#### 4.1. Diferencias.

- ✓ En los países desarrollados existe una mayor tendencia a profesionalizar sus empresas familiares por lo que cuentan con la ayuda de muchas organizaciones que brindan servicios de asesoramiento en este sentido. Aunque en el Ecuador también existen, no son muy conocidas y su funcionamiento es por lo general informal.

Entre éstas se pueden citar: La Cámara de Comercio y la Corporación Financiera Nacional que brindan capacitación permanente a personal no profesional, otorgando títulos en áreas como marketing, recursos humanos, etc.; además, algunas fundaciones que asesoran a empresas agrícolas.<sup>1</sup>

Según la información primaria obtenida para este trabajo, aparentemente las empresas familiares de la mediana y pequeña industria no se profesionalizan con facilidad, dado que no tienen un conocimiento real de lo que implica una verdadera profesionalización.

- ✓ La situación social, económica y política de un país influye en el éxito o fracaso de sus empresas familiares. Las circunstancias por las que ha estado atravesando el Ecuador han provocado que muchas de sus empresas quiebren, otras se mantengan y solo las más fuertes sigan creciendo; entre tanto, empresas familiares en otros países han tenido mejores oportunidades para crecer, apoyo gubernamental y bancario, gente mejor capacitada debido al nivel de educación, etc.

---

<sup>1</sup> Sica.gov.ec

Es importante recalcar, sin embargo, que también existen países que han tenido menos oportunidades que el Ecuador.<sup>2</sup>

- ✓ Las empresas familiares en los países desarrollados tienen más organización en estructuras administrativas; manejan mejor ciertos conceptos claves como planes de producción, proyecciones de crecimiento, financiación, administración de recursos humanos, gerencia, etc.

Esto hace que las empresas del Ecuador se encuentren en desventajas frente a ellas, dado que su competitividad disminuye al no contar con estructuras modernas que se adapten al mercado actual.<sup>3</sup>

Además de lo anterior, se pueden notar otros aspectos que marcan notablemente estas diferencias:

- ✓ **Mentalidad:** mientras en los países industrializados la población forma parte de su filosofía de progreso empresarial, movida por un fuerte patriotismo, el Ecuador adolece de esa mentalidad de empuje, trabajo fuerte, decisión de salir adelante, de valorar lo propio. Esto es uno de los síntomas de una falta de liderazgo en la nación, no solamente a nivel político, sino en todos; causado básicamente por un fenómeno de baja autoestima por parte de los ecuatorianos frente a su país. El ecuatoriano podría mejorar en todos los aspectos si empezara a creer que es posible hacerlo, pero para esto, es necesario dejar los regionalismos, clasismos, racismos, etc., que lo único que hacen es dividir a la gente del país en grupos minoritarios que trabajan por bienes aislados, y no por un progreso en conjunto.<sup>4</sup>

- ✓ **Recursos:** Existen dos tipos de recursos:

1. Los que se tienen y no se aprovechan o se descuidan. Ej. Agricultura, flora, fauna, cuencas hidrográficas, etc. El Ecuador está dotado de muchos recursos que no tienen otros países y que deberían ser aprovechados y valorados en una mejor manera, por ejemplo la agricultura, la capacidad hidráulica, la fauna y flora que ofrecen muchas posibilidades para el turismo, etc.<sup>5</sup>
2. Los que no se tienen pero se “crean”. Ej. Cultivos hidropónicos en el Japón; sistemas de convertibilidad de agua salada a agua dulce en países como Holanda y la isla de Aruba, pues carecen de ríos, etc.

<sup>2</sup> Revista Vistazo. “ Los fantasmas del IVA”. Artículo del 30 de agosto del 2001. Pág. 22

<sup>3</sup> Revista Vistazo. “ Exportaciones reprimidas”. Artículo del 24 de enero del 2002. Pág. 75

<sup>4</sup> Revista Vistazo. “La maldita sea”. Artículo del 16 de agosto del 2001. Pág. 18.

<sup>5</sup> Enciclopedia ilustrada Cumbre. Pág. 104 – 105.

Los cultivos hidropónicos se utilizan en países donde el suelo es muy pobre o tienen otras causas desfavorables como bajas temperaturas o escasez de agua, por lo que no pueden cultivarse plantas de manera natural.<sup>6</sup>

Por otro lado, La convertibilidad del agua en Holanda se produjo a raíz de que en el año 1932 la mayor parte del Golfo de Zuider Zee se cerró con una presa de 32 Km. de largo, y la parte cerrada se convirtió en un lago de agua dulce, llamado Lago Issel. Por medio de el lago se ha estado tomando terreno al mar y hasta hoy este procedimiento ha permitido añadir 626 Km.<sup>2</sup> al territorio holandés. Este mismo recurso se aplicó también a la Isla de Aruba.<sup>7</sup>

Estos dos ejemplos son de gran utilidad para tener en cuenta que no todos los recursos tienen que ser recibidos de la naturaleza, sino que con trabajo e ingenio pueden ser “improvisados” de manera que satisfagan las necesidades del país.

- ✓ **Tecnología:** Mientras la tecnología es más avanzada en otros países como los Estados Unidos, sin embargo, en este país no ha habido preocupación o no se han tomado acciones por parte del gobierno o de las instituciones encargadas de incrementar maquinaria avanzada para hacerlo progresar. Esta diferencia influye significativamente en el buen desempeño de las empresas familiares y no familiares.<sup>8</sup>
- ✓ **Capacitación de personal:** Hay que tener en cuenta que la tecnología evoluciona muy rápidamente: lo que se aprende hoy, posiblemente ya no sea de utilidad para mañana.

Debido a esto, es de suma importancia la **capacitación permanente** del personal de las diferentes empresas en sus respectivas áreas,<sup>9</sup> pero es también primordial tener en cuenta que esta capacitación debe llegar, no solo a los directivos, sino también a todo el personal que compone la empresa. Para que esto se logre, las compañías deben destinar recursos financieros a esta causa.

Durante el análisis de la información primaria del presente trabajo se observó que muchas veces, los directivos de las empresas familiares ocupaban sus cargos por su parentesco con el propietario de la empresa, más no necesariamente porque estuviesen capacitados para desempeñarlos.

<sup>6</sup> Gran Enciclopedia Larousse. Pág. 688.

<sup>7</sup> Enciclopedia Borsa. Pág. 248.

<sup>8</sup> Revista Vistazo. “Exportaciones reprimidas”. Artículo del 24 de enero del 2002. Pág. 75

<sup>9</sup> Periódico Líderes. Edición del 25 de junio del 2001. Pág. 11.

- ✓ **Corrupción:** Es un delito que se observa, no solo en el gobierno, sino también en muchas instituciones públicas y privadas; cuyo efecto principal es básicamente, que la brecha existente entre clases sociales sea cada vez más abrupta.<sup>10</sup>

Uno de los efectos más negativos de la corrupción es que la gran mayoría de los ecuatorianos son hoy pobres o indigentes, y no precisamente porque no quieran trabajar, sino porque unos pocos se han dedicado a evadir los impuestos y a conseguir exoneraciones arancelarias, mientras ellos se quedan sin oportunidades de trabajo. Todas estas personas, así quieran ayudar al progreso de su país, no tienen el apoyo, los medios suficientes, o la capacidad, puesto que no pueden educarse su nivel educativo es generalmente muy bajo.

Además, según informes del Centro de Estudios para el Desarrollo de América Latina (CEPAL), seis de cada diez empresarios consideran que la corrupción bloquea la inversión extranjera, situación que perjudica en gran medida a la economía del país.<sup>11</sup>

Esta situación económica grave que viven los ecuatorianos, es la causa mayor de otro fenómeno que se está produciendo actualmente: **la Migración.**

- ✓ **Migración:** este suceso, que se está dando cada vez en mayor cantidad, es considerado como algo muy negativo para el desarrollo económico y social del país, pues se observa que las personas que se van, están dejando al Ecuador prácticamente sin mano de obra y además están formando un enorme vacío en las familias ecuatorianas, especialmente al dejar a muchos niños sin sus padres; esto sin tener en cuenta todos los sufrimientos por los que deben pasar todas las personas que se van. Resulta algo muy indignante tener que dejar el país porque unos “compatriotas” se han dedicado a dejarlos sin medios para subsistir.<sup>12</sup>

Visto desde este punto de vista, parece que la migración es algo totalmente contradictorio para el país. Sin embargo, es interesante ver el lado positivo de este suceso que tiene muy preocupada a la población ecuatoriana, aquí existen dos aspectos que pueden tenerse en cuenta: el primero, que no todos los que se van lo hacen por falta de empleo, sino también en busca de un mejor salario para poder ahorrar y volver después de un tiempo al país e invertir en él; lo cual resulta muy positivo para el Ecuador, así no se realice tal inversión en un corto plazo.

Segundo, existen otras personas, generalmente los jóvenes, que no necesariamente se van al extranjero a trabajar, sino con el propósito de recibir estudios superiores y volver al país para hacer empresa. Esto es muy beneficioso, tanto para el Ecuador, como para quienes se van, porque regresan con ideas novedosas y ven al país de

<sup>10</sup> Revista Vistazo. “Instituciones corrompidas”. Artículo del 24 de enero del 2002. Pág. 94.

<sup>11</sup> Revista Vistazo. “Rostros Multinacionales”. Artículo del 30 de agosto del 2001. Pág. 38 – 42..

<sup>12</sup> Revista Vistazo. “Carta del emigrante”. Artículo del 25 de octubre del 2001. Pág. 18.

una forma diferente (no como un lugar donde “no se puede hacer nada”, sino como un mercado lleno de oportunidades para emprender nuevos negocios en muchísimas áreas).

En el Ecuador no sucede lo que en otros países como Colombia, donde la mayoría de las personas se van para no regresar, pues a parte de irse causa del desempleo, dejan su país por razones de seguridad, sabiendo que no pueden regresar por el riesgo de ser secuestrados o asesinados.<sup>13</sup>

Los ecuatorianos pueden volver para convertirse en grandes impulsores del desarrollo de su país.

#### **4.2. Similitudes.**

- ✓ De acuerdo con estudios realizados, la incidencia de las EF., tanto en Ecuador como en los demás países es bastante alta, y es uno de los principales agentes económicos a nivel mundial.<sup>14</sup>  
Esto se puede corroborar en el análisis general de las empresas familiares realizado en este trabajo, donde se puede ver como las empresas familiares juegan un papel bastante importante en la economía mundial.
- ✓ Existen emprendedores en todo el mundo y las empresas familiares son formadas por estas personas, quienes generalmente crean nuevos productos para el consumidor; lo que se observó anteriormente en el análisis general de las empresas familiares cuando se enfatizó que este tipo de negocios constituye una oportunidad para los emprendedores de mejorar su nivel de vida.<sup>15</sup>
- ✓ El ciclo de vida de las empresas familiares es igual en el Ecuador y en el extranjero. Por supuesto, cada empresa tiene su propio nivel de crecimiento, tal como se indicó anteriormente.<sup>16</sup>
- ✓ La preferencia por el personal familiar o “nepotismo” también es una situación normal en las empresas familiares. Desafortunadamente, cuando este aspecto no se maneja adecuadamente, ésta preferencia produce dificultades que no se presentan por lo general en las empresas no familiares, como se notó en el estudio realizado sobre la información primaria.
- ✓ Generalmente, los fundadores de las empresas familiares se muestran reacios a planificar una transición, por lo que el nivel de mortalidad de las empresas causada

<sup>13</sup> Periódico Ultimas Noticias. “Ubican escondite”. Artículo del 26 de febrero del 2002. Pág. 2.

<sup>14</sup> Semana.com (Revista semana, “La pérdida de la corona”. Artículo del 19 de febrero del 2000, Pág. 48 – 51. )

<sup>15</sup> “La Ventaja Competitiva de Las Naciones”. Michael Porter. Pág. 82.

<sup>16</sup> “Empresa familiar”. Miguel Ángel Gallo. Pág. 30.



por un deficiente proceso de sucesión es muy parecido en el Ecuador y en el resto del mundo; situación que se percibe en el análisis de las entrevistas realizadas para este trabajo.<sup>17</sup>

- ✓ De igual forma, las empresas familiares del mundo son similares en que tienen dificultades para mantener un intenso crecimiento y, desafortunadamente, su índice de supervivencia es bajo.<sup>18</sup>

Esto se percibió en el análisis general de las empresas familiares, pues se observó que por lo general este tipo de empresas no pasa de la segunda generación.

---

<sup>17</sup> Fambriz.com / fambiz \_succession planning

<sup>18</sup> "Empresa familiar". Miguel Ángel Gallo. Pág. 30.

## **CAPÍTULO V.**

### **5. EL PROCESO DE SUCESIÓN**

Tal como se ha podido ver en el desarrollo del presente trabajo, un proceso de sucesión mal llevado es generalmente la mayor causa del fracaso de las empresas familiares. Es por esto que todo el presente capítulo se le dedica al análisis profundo de este tema.

#### **5.1. Antecedentes.**

El asunto de la sucesión en la empresa familiar es con toda seguridad el problema que más preocupaciones trae a los empresarios de este tipo de sociedades. No es un suceso que ocurre en un instante dado, es un proceso y, por tanto, hay que establecer un plan de sucesión que no puede presentarse como una imposición, sino establecerse de tal modo que se haya ganado el apoyo de la familia.<sup>1</sup>

El traspaso generacional de la dirección de una empresa familiar debe lograrse de un modo armonioso, tanto para la familia como para la compañía. Es muy difícil de alcanzar ese objetivo, y en la práctica sólo el 30 % lo consigue. La mayoría tiene efectos traumáticos.

No importa el tamaño, giro, nacionalidad o estructura accionaria de las empresas, para sobrevivir necesitan de una cabeza que las dirija, así como de políticas, funciones claras y reglas de operación. Una medida clave es la de no tomar riesgos excesivos. Al ser director de un negocio, en lo posible no se debe viajar con más de dos ejecutivos clave en el mismo avión y es lógico: una tragedia y se queda totalmente decapitada la empresa. Lo mismo es válido para empresas familiares aunque, por su tamaño y tipo de actividades se haga poco factible en algunos casos. Lo importante es ejercer cierto sentido común.

Es indispensable que el alto ejecutivo deje reglas claras para que en cualquier contingencia, su reemplazo esté ya listo para tomar las riendas previo acuerdo del consejo directivo, de tal manera que en caso de ocurrir una crisis, la solución se encuentre a la mano.<sup>2</sup>

Una empresa familiar es particularmente susceptible de perder su enfoque durante los periodos de la transición de los dirigentes; cuando los líderes que ayudaron a articular la visión son reemplazados por otros que pueden o no, poseer valores y habilidades similares.

---

<sup>1</sup> [riojainternet.com/lavoz](http://riojainternet.com/lavoz)

<sup>2</sup> [excelsior.com.mx/9605/960501/financiera](http://excelsior.com.mx/9605/960501/financiera)

Por esta razón, establecer un proceso efectivo en la sucesión de los líderes es crítico para que la visión organizacional y el negocio en sí sobrevivan mientras éste pasa de una generación a otra.<sup>3</sup>

Antes de proceder a la realización de un plan de sucesión, es importante que los fundadores de la empresa tengan en cuenta los siguientes aspectos:

- La sucesión es un hecho natural que debe ser planificado.
- Es un proceso largo y flexible con etapas diferenciadas.
- El plan de sucesión debe ser llevado a cabo en la práctica.
- Antes de actuar deben ser analizados la empresa y su entorno.
- Pensar en los demás. Pero también en uno mismo.
- Elegir al sucesor con la cabeza, no sólo con el corazón.
- Animar, preparar y ayudar al sucesor a ser el nuevo empresario.
- Contar con la participación de todos los colaboradores de la empresa.
- Entusiasmar a la familia y velar por su armonía.
- Si los puntos anteriores no se cumplen, se debe pensar en opciones alternativas.<sup>4</sup>

## 5.2. ¿Por qué es tan difícil el proceso de sucesión?

La complejidad del traspaso hace peligrar la continuidad misma de la empresa, pues para el fundador la empresa es “una extensión de sí mismo”. Está identificado totalmente con ella y no permite que nadie meta las narices en ella, ni siquiera los familiares más cercanos.

La empresa es como un hijo suyo, que le ha dado prestigio, poder, reconocimiento social, etc.; por eso el fundador tiene tantas dificultades para delegar su autoridad.

Las conclusiones a la que han arribado diversos investigadores sobre las razones por las cuales el dueño de la empresa familiar retrasa la sucesión, fueron las siguientes:

- Disfruto haciendo lo que hago
- Temor a no tener nada que hacer, (por no saber que hacer cuando no se tiene el poder)

<sup>3</sup> Fambriz.com/fambiz\_sucesión plan

<sup>4</sup> el-mundo.es/sudinero/99/SD161

- Los hijos no están preparados para sucederme
- Ahora es cuando “estoy en forma” para hacer lo más difícil e importante
- Esperar hasta tener un patrimonio lo bastante grande para permitir “divisiones” entre los hijos
- Tuvo experiencias negativas. “La inició y le salió mal”
- Los hijos no quieren trabajar en la empresa familiar
- No “saber” cómo hacerla sin crear problemas entre los hijos
- Temor a perder el patrimonio propio
- Temor a perder estatus social
- Los hijos si están preparados... pero necesitan un entrenador (su padre)
- Esperar hasta tener un patrimonio lo bastante grande para permitir “divisiones”<sup>5</sup>

Además de todas estas razones, los fundadores han trabajado muchos años para conseguir aquello que hoy tienen, y lógicamente les resulta muy difícil pensar que en un futuro su negocio será manejado por otras personas, que tal vez no sean las más indicadas para hacerlo. Por esta razón, es indispensable que ellos se hagan las siguientes preguntas antes de proceder a dar comienzo al proceso de sucesión de su empresa:

- ¿Tiene usted un plan claro y detallado para entregar o "agrandar" el negocio familiar?
- ¿Están suficientemente preparados sus sucesores para tomar el control gradualmente?
- ¿Ha comunicado usted de manera honesta y cándida sus metas, expectativas y necesidades a su familia, así como escuchar las de ellos?
- ¿Sus necesidades financieras estarán cubiertas tanto en el futuro cercano como por el resto de su vida?
- ¿Ha considerado usted todas las ventajas y desventajas de dejarle el negocio a un familiar?
- ¿Esta usted psicológicamente preparado para dejar atrás aquello en lo que ha invertido tanto tiempo y esfuerzo?
- ¿Existen otras opciones que deba considerar?

Una vez respondidas estas preguntas, se debe pensar acerca del pasado, el presente y el futuro a fin de vender o transferir el negocio. Más importante aún, se necesita un plan.<sup>6</sup>

<sup>5</sup> Fambriz.com/fambiz\_sucesión plan

<sup>6</sup> caliper.com.mx/artículos

### 5.2.1. PLAN DE SUCESIÓN.

Lo más importante para el éxito de la transición generacional es **planificar**. Aunque existen algunas muy raras excepciones, la longevidad de las empresas no puede depender del azar.

El plan debe hacerse por escrito, y es preferible que toda la familia participe en el proceso de elaboración. Incluso si no participan en la planeación, todos deben conocer a cabalidad el plan, para comprender la visión del futuro de la empresa y entender el papel que les corresponde.

Es recomendable, también, establecer una junta directiva que, de preferencia, incluya directores externos, ya que ellos pueden darse cuenta de cosas que los directores familiares no ven, precisamente por su cercanía al negocio y a sus parientes.

Por último, es necesario establecer una junta familiar, distinta de la directiva, en la que se diluciden los diferentes puntos de vista de los miembros de la familia.

La diferencia principal entre una empresa familiar y una que no lo es, radica en que en aquella se involucran tanto la lógica como las emociones, y que cualquier decisión puede generar reacciones que no necesariamente serán racionales. Por tanto, hay que establecer los mecanismos adecuados para que los sentimientos se mantengan lo más alejado posible de las operaciones diarias.

Ante la importancia del proceso de sucesión conviene recordar que nunca es demasiado temprano para iniciar la planificación de la sucesión; es decir, esta planeación debería ser un proceso y no un evento.<sup>7</sup>

Si no se realiza una correcta planificación del proceso de sucesión, se puede hacer realidad la máxima que reza: “Una generación funda la empresa, la siguiente la disfruta y la tercera la dilapida”.

Además, es posible que sucedan otras cosas negativas, como que el sucesor se convierta en un mero poseedor de las acciones sin ningún interés por la empresa y que acabe delegando en alguno de los empleados o vendiendo la compañía al que mejor el pague, o que se de un esparcimiento de las acciones entre diferentes miembros de la familia y se convierta en una dificultad el funcionamiento de la empresa.<sup>8</sup>

El Plan de sucesión puede ser realizado con la ayuda del Protocolo Familiar, que es un documento que describe los métodos para resolver conflictos y controversias entre los miembros, define los mecanismos para la entrada, desarrollo y / o salida de familiares al negocio y dicta algunas reglas sobre compensación de ejecutivos, dueños y accionistas.

<sup>7</sup> nortropic.com/gerencia/g314

<sup>8</sup> infonegocio.com/apps/com/com\_3/telefónica\_data

### 5.3. ¿Cómo lograr una sucesión exitosa?

Como cualquier otra cosa que valga la pena tener, le proceso de sucesión requiere algunos sacrificios, mucha confianza y comunicación. Algunos aspectos importantes que deben de considerarse son:

**Empezar a entrenar lo más pronto posible.** No muchos propietarios dejan tiempo para entrenar a sus sucesores. Es como si esperaran que mágicamente ellos absorbieran lo que deben de saber. Sin embargo, es importante comenzar a mostrarle el negocio al sucesor potencial o designado, para poder así incrementar su entendimiento de las necesidades del negocio y la industria.

**Se empieza en casa.** Los negocios que tienen mas probabilidades de sobrevivir en generaciones futuras son aquellos donde el negocio se ve como una parte sana y productiva de la familia. Existe un plan para entrenar y desarrollar a los miembros de la familia conforme entran al negocio.

**No forzar el tema.** Si el fundador exige interés, lealtad y obediencia estricta de parte de los miembros de la familia cuando al negocio se refiere, o al contrario, les permite ver su posición como un "paseo" mas que como una responsabilidad más seria, cualquier extremo puede causar problemas en el futuro.

Si simplemente él no puede dejar el negocio y falla al momento de nombrar un sucesor, es poco probable que el negocio sobreviva cuando esté fuera del cuadro.

**Ser honesto acerca de lo que Realmente se quiere.** ¿Quiere el fundador que el negocio continúe como un legado? ¿Quiere dinero? ¿Es importante para él mantener un control residual? ¿O espera que el nuevo dueño haga las cosas más grandes y mejores? ¿Preferiría no tener ningún contacto con el negocio? ¿O espera llegar a un acuerdo y encontrar un rol que le beneficie a él y al nuevo propietario?

Partiendo de allí se deben tomar las decisiones que lo puedan llevar a eso que realmente desea.

Es muy importante que el sucesor que se escoja halla demostrado ser idóneo para asumir tal responsabilidad. Cuando los hijos o demás familiares no están preparados para ser los sucesores, lo más lógico es que el sucesor sea una persona no familiar que reúna la mayor cantidad de características que lo califiquen como el más indicado para tomar las riendas de la compañía.

### 5.3.1. CONTROLANDO LA TRANSFERENCIA

Transferir el negocio exitosamente es un resultado de una actitud fijada mucho antes de que las cuestiones legales lleguen a su fin. Una cosa de la que el propietario se debe prevenir es la tendencia de guardar información y habilidades para sí mismo. Debe compartir la riqueza con aquellos individuos a los que ha seleccionado para el futuro y permitirles beneficiarse de su conocimiento mientras él pueda.

**Empezar desde el primer día.** Tomar a su hijo y llevarlo al salón de correspondencia, pero asegurándose de que el o ella tiene permitido ver todo el cuadro para que todo lo que aprendan tenga una perspectiva más amplia. De este modo, ellos aprenderán porqué cada faceta del negocio opera de tal o cual manera. A medida que el niño crece con el negocio, deberá ganar promociones basado en sus habilidades, de la misma manera que los otros empleados. Esto genera confianza en el personal y le da la experiencia necesaria a la futura cabeza de su organización.

**No le pida peras al olmo.** No hay que tratar de convertir al hijo serio, come números, programador de computadoras y perfeccionista en un vendedor. Se le debe permitir participar de acuerdo con sus intereses individuales y conocimientos. Ello le ayudará a prevenir conflictos al momento de asignar poder y responsabilidades. De hecho, el propietario encontrará que cada persona esta dispuesta a tomar "posesión" en su área de "conocimiento," resultando en un equipo bien lubricado que tiene la ventaja de la lealtad familiar.

**Mantener la fuerza de sus convicciones.** No hay que tomar la decisión de una sucesión basada en un formula equivocada o "forzada", por ejemplo elegir al más grande de los hermanos para ser el heredero automático al trono o permitir que miembros de la familia lo influyan de manera errada, quienes lo van a obligar a dividir el negocio "justa" y equitativamente entre sus hijos, entonces se corre el riesgo de ultrajar a su familia, a sus empleados y potencialmente de arruinar su negocio de adentro hacia afuera.

Una opción es seleccionar aquellas personas que están literalmente "en la línea de fuego todos los días" y han dado muestras de su habilidad para manejar la responsabilidad. En algunos casos, sin embargo, se puede justificar la asistencia de un consultor externo que proporcione un punto de vista objetivo para preservar la paz familiar. Se puede recurrir también a pruebas de personalidad no sólo para evaluar a individuos clave, sino también para determinar cómo será la dinámica de grupo una vez que usted haya dejado la sede del poder.

Considerando la multitud de temas y cuestiones prácticas que necesitan ser tratadas, es lógico pasar un buen tiempo concentrándose en el futuro de su negocio, pensando en la clase de ambiente y productos o servicios que la empresa proporciona. ¿Necesitará el negocio sufrir grandes cambios para mantenerse en la cima? Y cuando se trata de escoger a

un sucesor ¿ será capaz este individuo de llevar a cabo todos los cambios y las decisiones requeridas para llevar el negocio a donde tiene que estar? <sup>9</sup>

#### **5.4. Durante el proceso de sucesión**

Una vez que ya está designado y preparado el sucesor para reemplazar al fundador, el próximo paso consiste en lograr un buen acople en el proceso de traspaso de la dirección de la empresa.

Es necesario recrear un trabajo participativo. La dirección se debe orientar hacia un sistema de gestión estratégica, orientando el negocio hacia el cliente, tomando en cuenta la competencia y el entorno en el que debe actuar. Se deben evaluar las fortalezas y debilidades respecto de la competencia y las amenazas y oportunidades del entorno. El objetivo debe ser la satisfacción del cliente.

Se debe recrear un marco propicio para el trabajo en equipo, facilitando la comunicación con el entorno familiar para mantener la unidad.

El fundador debe tener un proyecto realista para desarrollar, que no se limite solamente a “viajar” o “practicar algún deporte”. Muchas personas le dan sentido a su vida después de conducir una empresa, participando en entidades sin fines de lucro o gremiales empresarias, por ejemplo.

Condiciones que favorecen una transición sin inconvenientes:

##### **En relación con la empresa.**

- Debe existir un protocolo familiar.
- La sucesión tuvo lugar en un momento en que la empresa disfrutaba de “buena salud económica”.
- Hay un buen plan de sucesión y una preparación del sucesor.
- El fundador se retiró gradualmente de las decisiones diarias.
- Se adaptaron los órganos de conducción de la empresa.

##### **En relación con la familia.**

- La familia comparte los objetivos y puntos de vista comunes sobre la empresa, el patrimonio y los órganos de conducción.
- La familia desarrolló mecanismos para la resolución de conflictos.
- Hay un alto grado de confianza entre los miembros de la familia.

---

<sup>9</sup> [caliper.com.mx/articulos](http://caliper.com.mx/articulos)



- La familia estableció procedimientos para decidir casos de emergencia.<sup>10</sup>

La planeación para la transferencia inmediata no es suficiente. Es importante también explorar el futuro de su negocio y la industria mas allá de la generación siguiente. Mantenga en mente las ideas que resaltamos a continuación cuando piense en el futuro de su negocio así como los miembros de la familia que lo manejarán:

1. Conozca las necesidades del negocio (sea honesto y objetivo)
2. Identifique quién puede sucederlo y como necesita ser desarrollado
3. Elija a un sucesor que sea apto para el trabajo
4. Desarrolle un plan para una transición gradual y sepa cómo medir los resultados
5. Planee una etapa de monitoreo

Finalmente, conforme completa usted todo lo que ha planeado, idealmente, deberá existir una sociedad entre la vieja guardia y la nueva. Durante algún tiempo, definido de ante mano por usted, necesita haber una relación de monitoreo para asegurarse que el dueño original ha tomado la decisión adecuada, y que el sucesor es plenamente capaz de tomar el control.

Esto le ayudara a pasar gradualmente de la transición, al día en que pueda salir de todo su arduo trabajo en toda calma.<sup>11</sup>

#### 5.4.1. VENTAJAS Y RIESGOS DE LA SUCESIÓN A FAMILIARES.

##### Ventajas:

- ✓ El orgullo familiar, la identificación con la tradición y la gestión del propio patrimonio elevan mucho la motivación.
- ✓ El buen nombre y la solidez de las cuentas de muchas empresas familiares les permite obtener recursos financieros con relativa facilidad.
- ✓ Su identificación con generaciones de consumidores les aporta una sólida imagen de marca.
- ✓ El desarrollo de mucha fidelidad y entrega del personal a través de los años.

##### Riesgos:

- ✓ Identificar la pertenencia a la familia con el derecho a ocupar puestos de responsabilidad.

<sup>10</sup> Fambriz.com/fambiz\_sucesión plan

<sup>11</sup> Fambriz.com/fambiz\_sucesión plan

- ✓ Confundir los objetivos o valores de la familia con los propios de la compañía.
- ✓ Atarse mucho a la tradición puede impedir que la empresa aborde su modernización o expansión de forma eficaz.<sup>12</sup>

Las Reglas que deberían incluirse para permitir la entrada de familiares a la empresa debería incluir:

1. ¿Cuándo y bajo qué circunstancias pueden los familiares entrar al negocio?
2. ¿Qué experiencia y / o educación se requiere?
3. ¿Necesitan ocupar una posición vacante o se les puede crear una para ellos?
4. ¿Necesitan tener cierta edad para entrar a la organización?
5. ¿Necesitan retirarse a cierta edad?
6. ¿Es posible volver a entrar después de una salida involuntaria?
7. ¿Es permitido trabajar medio tiempo?

Si los propietarios deciden cambiar alguna de las reglas, deben informar a todos sobre las nuevas reglas. Todos los afectados deben entender como el cambio de estas reglas impactará las circunstancias de cada uno.<sup>13</sup>

#### 5.4.2. LOS SUCESORES

El desarrollo de la personalidad y la preparación de los sucesores juega un rol fundamental. Los hijos deben estar interesados en continuar con el negocio. Las motivaciones para trabajar en la empresa familiar pueden ser de diversa índole:

- ✓ Les gusta lo que hacen.
- ✓ Trabajan en algo que será propio.
- ✓ Se sienten cómodos.
- ✓ No tienen otra alternativa.

Pero no importa que tan bueno sea el sistema de ayuda para escoger “el mejor” candidato entre una serie de posibilidades si ninguno de ellos está preparado para el liderazgo.

La habilidad para liderar no es algo genético y el desarrollo del liderazgo no ocurre por medio de ósmosis, y los líderes no emergen totalmente de clases de entrenamiento, seminarios de educación ejecutiva o tareas asignadas.

<sup>12</sup> [infonegocio.com/apps/com/com\\_3/telefónica\\_data](http://infonegocio.com/apps/com/com_3/telefónica_data)

<sup>13</sup> [Fambriz.com/fambiz\\_sucesión plan](http://Fambriz.com/fambiz_sucesión_plan)

Hay algunas formas de promover la profundidad y la diversidad del proceso de desarrollo del liderazgo:

- Cursos de trabajo formales. (para capacidades técnicas y financieras de dirección)
- Tareas especiales temporales (particularmente aquellas que envuelven la toma de decisiones y los procesos de planificación estratégica).
- Relaciones Superior / Subordinado (ayuda de tutores, mentores, supervisores, etc. Incluyendo una evaluación de cumplimiento de metas y desempeño).
- Rotación en el empleo (cambio de funciones, divisiones, departamentos y países).
- Cambio de empleo.
- Proyecto de rediseño de empleo.

Los retos más importantes que enfrentan los dueños y sus sucesores se relacionan con la necesidad de los dueños de “dejar ir su empresa” y la necesidad del sucesor(a) de probarse a sí mismo en la responsabilidad que está en sus manos. Un proceso de implementación del liderazgo bien desarrollada les ayudará a enfrentar esos retos efectivamente.<sup>14</sup>

A continuación se detallan los requisitos esenciales que debe reunir la preparación de los sucesores:

- a) Adquirir experiencia en otra empresa.
- b) Conocer las ventajas competitivas del sector y de la empresa familiar.
- c) Encargarse de tareas concretas dentro de la empresa.
- d) Rotar por las distintas áreas de la empresa.
- e) Participar en las decisiones.
- f) Asignarle “tareas duras y difíciles”.
- g) Se le debe dar la oportunidad de ejercer como “empresario”.
- h) Deben aprender a dirigir.<sup>15</sup>

<sup>14</sup> Fambriz.com/fambiz\_sucesión plan

<sup>15</sup> caliper.com.mx/artículos

## CONCLUSIONES

- Una empresa familiar es aquella donde interactúan la vida de la familia y la vida de la empresa con sus respectivas culturas; del equilibrio de estas culturas depende en gran medida el éxito o fracaso de este tipo de empresas.
- Las empresas familiares tienen una incidencia altísima: en el Ecuador son aproximadamente el 86% de las empresas; en el mundo se encuentran entre un 80% y 95% del total de empresas; y proporcionan el mayor porcentaje de ingresos y empleo en todo el mundo (casi el 50%). Pero su nivel de mortalidad es también muy alto debido a que generalmente colapsan después de la segunda generación (solo un tercio de la totalidad sobrevive).
- Estas empresas surgen principalmente gracias a un amplio número de personas que deciden emprender un nuevo negocio a raíz de que se encuentran desempleadas, o sus ideas no han sido tomadas en cuenta en sus anteriores empleos.
- Las fortalezas más sobresalientes de una empresa familiar son la unidad y el compromiso que desarrollan al trabajar con familiares y buscar un beneficio para todos; mientras que la mayor debilidad que presentan es la incapacidad por parte de los directivos para resolver los conflictos familiares dentro del trabajo (en el Ecuador se da en el 45,5% de los casos).
- Casi un 60% de las empresas familiares en el Ecuador son dirigidas en forma centralizada, lo que provoca un problema muy grande de comunicación en toda la empresa y, por ende, una deficiencia en el funcionamiento de todos sus procesos.
- Los directivos de las empresas familiares tienen la tendencia a quedarse en la etapa del “emprendedor”, lo cual es perjudicial para el negocio. La profesionalización de estas empresas es necesaria para mejorar la toma de decisiones, agilizar los procesos, aumentar la calidad en los productos, controlar el “nepotismo”, etc.
- La falta de consultores externos en las empresas familiares del Ecuador (93%) es uno de los factores que muestra la carencia de profesionalismo en ellas a nivel de la mediana y pequeña industria; y esto ocurre en gran medida debido a que sus directivos no tienen un conocimiento real de lo que implica una verdadera profesionalización.

- Así mismo, la profesionalización no implica perder la identidad o la filosofía de una empresa, pues éstas son sus pilares.
- En las empresas familiares del Ecuador existe la tendencia a no definir bien los cargos, lo que muestra falta de profesionalismo en su administración.
- Al parecer, la mayoría de las empresas familiares en Ecuador se encuentran en su etapa de madurez (el 66,7% de los gerentes son el hijo del propietario y un 44,5% de los directivos llevan ya once años o más trabajando en la empresa).
- Existe un alto nivel de “nepotismo” en las empresas familiares ecuatorianas de la pequeña y la mediana industria, al igual que en el resto del mundo (64,3%). En el 55% de estas empresas los miembros no familiares tienen un bajo nivel de influencia en las decisiones administrativas y, generalmente, ocupan cargos de menor rango en relación a los miembros familiares, independientemente de su capacidad.
- En el 89% de las empresas familiares, los directivos afirman llevar buenas relaciones con sus colegas familiares. Parece ser que una vez que las empresas maduran, los familiares que trabajan en ellas van desarrollando una gran experiencia y una fuerte unidad y compromiso hacia las mismas.
- El “nepotismo” en las empresas familiares del Ecuador se contradice con los planes de sucesión que tienen sus directivos, pues la mayoría de ellos no piensa transferir la dirección de su empresa a familiares, además de que el 75% no está interesado en llevar a cabo un proceso de sucesión en su empresa.
- La mayor causa del fracaso de una empresa de tipo familiar es un proceso de sucesión mal llevado. Solo el 30% de las empresas familiares logra tener un proceso de sucesión exitoso. Sin embargo, aunque los directivos en su mayoría no han realizado ni siquiera un plan de sucesión, tienen una visión de su empresa (71%) y saben lo que esperan de sus dirigentes en un futuro. Lo que quiere decir que tienen las bases para comenzar a realizar dicho plan.
- La planificación del proceso de sucesión no asegura que éste sea exitoso, pero prepara a todos los familiares y a la empresa misma para todos los cambios que vienen en el futuro. En dicha planificación hay que tener en cuenta que la sucesión no tiene que ser necesariamente a miembros familiares, sino a aquellos que estén realmente preparados para manejar el negocio.
- El protocolo familiar, que es el documento que describe los métodos para resolver conflictos y controversias entre los miembros, deja las reglas claras para todos los familiares y evita malos entendidos producto del “nepotismo”.

- El desarrollo tecnológico en el Ecuador es mínimo en relación al de muchos países en el extranjero, por lo que su competitividad a nivel mundial es baja.
- El Ecuador adolece de campañas y / o empresas que apoyen la capacitación permanente en las diferentes actividades laborales para su desarrollo y el crecimiento en el mercado a nivel nacional e internacional.
- El proceso migratorio por el que atraviesa actualmente el país puede llegar a ser muy beneficioso para éste, si aquellos que se van se proponen volver en el futuro con nuevos proyectos para el progreso de su país. Caso contrario, se produce lo que normalmente se conoce como “fuga de talentos” o “fuga de cerebros”; lo que seguiría dejando al Ecuador sin gente profesional y sin líderes capacitados que lo hagan salir de su estancamiento económico y laboral.

## RECOMENDACIONES

- Se sugiere que la relación entre la cultura de la familia y la de la empresa se maneje bajo cierta objetividad para no mezclar los asuntos netamente familiares con los del trabajo.
- Es de mucha utilidad para las EF. que sus directivos siembren y desarrollen las dos fortalezas más importantes que pueden tener: la unidad y el compromiso.
- Tomando como base la etapa en la que se encuentra la mayoría de EF. ecuatorianas de la mediana y pequeña industria, se sugiere a sus directivos realizar un análisis del mercado, de tal forma que les sea posible conocer su nivel de crecimiento económico, su competitividad, etc., y las acciones que deben llevar a cabo para mejorar su situación general.
- Es indispensable que los directivos de las EF. se mantengan informados sobre las tendencias actuales del mercado y la administración moderna, para que puedan ir mejorando su labor y evolucionando hacia la etapa de la profesionalización, pero sin dejar de lado la creatividad y los valores que promovieron la creación del negocio.
- Sobre la base de que la centralización es la causa de muchos problemas en el desarrollo de los procesos de una empresa, se recomienda que sus directivos descentralicen la toma de decisiones y las diferentes actividades que se realizan; de manera que su cadena de valor se vuelva más eficiente y eficaz.
- Se recomienda que en las EF. ecuatorianas se defina a cada miembro su cargo y las responsabilidades y derechos que éste implica, de manera que se eviten malos entendidos y deficiencia en los procesos.
- Es muy importante ser equitativos en las reglas impuestas a los empleados familiares y los que no lo son. Esto evita rivalidades y frustraciones por parte de los miembros no familiares, y permite que ellos trabajen con mayor entusiasmo y motivación.
- Se recomienda a los directivos de las EF. contratar consultores externos para tener una visión más objetiva de la manera como se deben manejar las decisiones administrativas. Si no se tienen los medios suficientes, se recomienda incluir en la junta directiva a una persona no familiar, que ayude a lograr la objetividad nombrada anteriormente.

- Para hacer realidad la visión de quien maneja la empresa actualmente, es necesario que él o ella la comunique por lo menos a la junta directiva, de manera que ellos trabajen también para conseguirla, y así, cuando llegue el momento de la transición, los sucesores ya tengan claro lo que van a buscar con su labor.
- El plan de sucesión es algo que se considera primordial para el éxito o fracaso del proceso de sucesión en un EF. porque propone un camino a seguir en el momento en el que empiece a producirse. Por esta razón es de gran importancia que los fundadores, o aquellos que van a suceder la dirección de una empresa familiar lo realicen; y entre más pronto, mejor.
- Debido a que los fundadores de las EF. se resisten a llevar a cabo el proceso de sucesión, se les insiste en que es algo que va a suceder tarde o temprano, de manera que resulta necesario prepararse para cuando ocurra. Además, se recalca que el hecho de llevar a cabo una transición generacional no implica que el fundador no tenga después posibilidades para realizar otras actividades productivas que puedan ayudarlo en su crecimiento personal y / o profesional; y sobre todo, actividades que le permitan gozar de los frutos que le han dejado todos estos años de trabajo.
- Cuando llegue el momento de la transición, el sucesor debe ser quien mejor preparado esté, no el familiar más allegado, o el hijo preferido, o el mayor, etc.
- El fundador de la empresa o la persona que va a realizar la sucesión debe hacerles saber a todos en la empresa lo que piensa hacer, para que sus familiares y demás empleados sepan las decisiones que deben tomar en relación a eso. Por ejemplo, si no desea realizar la sucesión a ningún familiar, éstos tienen derecho a saberlo, para así planificar sus vidas por aparte, o tener en cuenta que pueden seguir trabajando en la empresa pero no la manejarán.
- Dado que la mayor debilidad en una EF. es que sus directivos no saben cómo resolver sus conflictos familiares en el trabajo y qué hacer para la sucesión; es recomendable realizar un Protocolo Familiar, donde se establezcan reglas y políticas claras y flexibles para los parientes dentro de la empresa, de manera que todos sepan bien sus derechos y sus responsabilidades. Este protocolo debe tener en cuenta, no solo lo que se debe saber para la labor diaria, sino para el proceso de sucesión, llegado el momento.
- Las empresas ecuatorianas, incluidas las EF. pueden ayudar al mejoramiento de la economía del Ecuador por medio de programas que incentiven la educación de los ecuatorianos que no cuentan con medios para obtenerla. Ej. El programa realizado por Colgate para los niños sin educación.
- Debe capacitarse continuamente a todo el personal de las empresas, no solo en sus áreas de trabajo, sino también en la forma cómo podrían trabajar de una mejor manera (trabajo en equipo, descentralización, etc.).



- Las empresas del Ecuador deben esforzarse para mejorar su competitividad en relación a las empresas del extranjero, pues el consumidor ecuatoriano no aprecia lo suyo porque considera que lo extranjero es mejor. Esta mentalidad solo se va a cambiar cuando se demuestre lo contrario y se lo hagan saber a los ecuatorianos.
- Así mismo, las empresas privadas pueden crear incentivos para que no se produzca en el país el fenómeno de los “talentos o cerebros fugados”, o para que aquellos que no piensan regresar decidan en un futuro hacerlo al ofrecerles mejores plazas de trabajo, políticas de pago más justas y atractivas, oportunidades para desarrollarse mejor en su campo de especialización, etc.
- La inversión más importante que deben tener los ecuatorianos es su país. Es por eso que se recomienda a los empresarios que inviertan en campañas publicitarias que se enfoquen en la creación de una mentalidad más positiva frente al Ecuador (en tener fe en su país, en creer en su gente y en su trabajo) y la motivación para dejar atrás la baja autoestima, la mediocridad y el conformismo.

**Solo así se puede lograr que en un futuro no muy lejano este país, aunque no muy grande en extensión, sea grande en su progreso para admiración y orgullo de todos los que en él vivimos .**

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

ALBERTO ACOSTA; Breve Historia del Ecuador; Ed. , Veintiuno; Quito; 1978.

CARLOS MARCHÁN; Economía y sociedad durante el siglo XVIII; Corporación Editorial Nacional – Grijalbo; Quito; 1989.

CRISTIANA BORCHART; Origen y Conformación de la Hacienda Colonial; Corporación Editora Nacional – Grijalbo; Quito; 1989.

EDUARDO OREJUELA ESCOBAR; Relaciones Humanas; Ed. Norma; Quito; 1994.

EMILIO ESTRADA; Las culturas pre – clásicas, formativas o arcaicas del Ecuador; Ed. Museo Víctor Emilio Estrada; Guayaquil; 1958.

ENCICLOPEDIA ILUSTRADA CUMBRE; Ed. Norma; Bogotá; 1999.

ENCICLOPEDIA BORSA; Ed. Norma; Cali; 1997.

ERNESTO SALAZAR; El temprano en Ecuador; Vol. 1; Corporación Editorial Nacional – Grijalbo, Quito; 1988.

GRAN ENCICLOPEDIA LAROUSSE; Ed. Norma; Madrid; 2000.

JOAQUÍN DE ARQUER; La empresa familiar; Ed. Planeta; Madrid; 1988.

JUAN MAIGUASHCA; editor, Historia y región en el Ecuador; Vol. 30; Quito; 1994.

MICHAEL PORTER; La ventaja competitiva de las naciones; Ed. Vergara; Buenos Aires; 1994.

MIGUEL ANGEL GALLO; Empresa familiar; Ed. Planeta; Madrid; 1998.

OCTAVE GELMER / ANDRE GAULTIER; El futuro de las empresas personales y familiares; Ed. Vergara, Madrid, 1986.

OSVALDO HURTADO; El poder político en el Ecuador; 9º edición; Ed. Planeta, Quito; 1993.

PATRICIA ASPIAZU; Geografía e historia del Ecuador; Ed. Cultural, S.A. de ediciones; Madrid; 1993.

## **PERIÓDICOS Y REVISTAS**

PERIÓDICO LÍDERES; Profesionalizar; junio 25 del 2001.

PERIÓDICO ÚLTIMAS NOTICIAS; Ubican escondite; febrero 26 del 2002.

REVISTA VISTAZO; Los fantasmas del IVA; agosto 30 del 2001.

REVISTA VISTAZO; Exportaciones reprimidas; enero 24 del 2001.

REVISTA VISTAZO; La maldita sea; agosto 16 del 2001.

REVISTA VISTAZO; Instituciones reprimidas; enero 24 del 2002.

REVISTA VISTAZO; Rostros multinacionales; agosto 30 del 2001.

REVISTA VISTAZO; Carta del emigrante; octubre 25 del 2001.

## **INTERNET**

[Caliper.com.mx/articulos](http://Caliper.com.mx/articulos).

[El-mundo.es/sudinero/99/SD161](http://El-mundo.es/sudinero/99/SD161).

[Excelsior.com.mx/9605/960501/financiera](http://Excelsior.com.mx/9605/960501/financiera).

[Fambriz.com/fambriz\\_sucession planning](http://Fambriz.com/fambriz_sucession_planning).

[Fambriz.com/fambriz\\_sucession plan](http://Fambriz.com/fambriz_sucession_plan).

[Infonegocio.com/apps/com/com\\_3/telefónica\\_data](http://Infonegocio.com/apps/com/com_3/telefónica_data).

[Nortropic.com/gerencia/g314](http://Nortropic.com/gerencia/g314).

[Riojainternet.com/lavoz](http://Riojainternet.com/lavoz).

[Semana.com/la pérdida de la corona](http://Semana.com/la_pérdida_de_la_corona).

[Sica.gov.ec](http://Sica.gov.ec).

# **ANEXO A**

## METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para realizar el presente trabajo se llevó a cabo una Investigación Cualitativa en la que se realizaron entrevistas unipersonales de profundidad a miembros de la dirección de las empresas escogidas como muestra de estudio.

Esto se realizó con el fin de brindar el máximo grado de libertad posible a los consultados, de manera que se pudiera conocer sus puntos de vista y llegar a conclusiones sobre las posibles causas de su problemas.

Dichas entrevistas se realizaron en forma enfocada: se planificó la secuencia y la forma de conducir la entrevista, para así lograr un interrogatorio exhaustivo y encontrar el significado profundo de las respuestas y, de igual forma, conocer las posibles soluciones a sus conflictos.

La población escogida para la investigación es el conjunto de compañías limitadas que conforman la Pequeña y Mediana industria de la ciudad de Quito, cuya cantidad asciende a un número de 700. La Cámara de la Pequeña Industria (CAPEIPI) proporcionó los datos necesarios sobre las empresas de la población en estudio.

A continuación se procedió al cálculo de la muestra, de la siguiente forma:

N = población	= 700
e = nivel de error	= 10%
P = nivel de confianza	= 95%
Z = intervalo de confianza	= 1.96
p y q = probabilidades	= 0.5

$$\begin{aligned}
 \mathbf{n} = \text{muestra} &= \frac{Z^2 (p) (q) (N)}{(N - 1)(e^2) + [(Z^2)(p)(q)]} = 84,55 \\
 &= 84,55 \times e = 8,45 \\
 \mathbf{n} &= 84,55 + 8,45 \\
 \mathbf{n} &= 93,059 \\
 \mathbf{n} &= \mathbf{93 \text{ empresas}}
 \end{aligned}$$

Estas 93 empresas se escogieron por medio del sistema aleatorio simple; que se puede aplicar por medio del menú herramientas en el programa de Windows Excel.

Las entrevistas se realizaron en un lapso aproximado de 3 meses, con la valiosa colaboración de uno de los directivos pertenecientes a cada empresa de la muestra.

No todas las empresas escogidas aleatoriamente eran empresas familiares; por lo que fue necesario contactar a otras 15 para completar la muestra.

Existieron datos que no fueron motivo de estudio , pero que se pudieron extraer a raíz de la información suministrada por los entrevistados.

# **ANEXO B**

## FORMATO DE ENTREVISTA

1. ¿Considera Ud. Que esta empresa tiene carácter familiar?

SI	NO
----	----

2. ¿Qué cargo ocupa dentro de la misma?

PRESIDENTE	GERENTE	SUPERVISOR	JEFE DE AREA	OTRO _____
------------	---------	------------	--------------	------------

3. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando allí?

MENOS DE 1 AÑO	1 A 2 AÑOS	3 A 5 AÑOS	6 A 10 AÑOS	11 A 20 AÑOS	21 AÑOS O MÁS
----------------	------------	------------	-------------	--------------	---------------

4. ¿Tiene Ud. Acciones en la empresa?

SI	NO
----	----

5. ¿Cómo se toman las decisiones en la empresa?

---

---

6. ¿El accionista mayoritario trabaja en la empresa?

SI	NO
----	----

7. Si es así, ¿Qué cargo ocupa?

PRESIDENTE	GERENTE	SUPERVISOR	JEFE DE AREA	OTRO _____
------------	---------	------------	--------------	------------



8. ¿Es Ud. El accionista mayoritario de la empresa?

SI	NO
----	----

Si su respuesta es si, pase a la pregunta 11.

9. ¿Qué parentesco tiene con el propietario de la empresa?

ESPOSO(A)	HIJO(A)	HERMANO(A)	TÍO(A)	PRIMO(A)	OTRO _____	NINGUNO
-----------	---------	------------	--------	----------	------------	---------

10. ¿Qué nivel de influencia tiene Ud. En las decisiones administrativas de la empresa?

ALTO	MEDIO	BAJO
------	-------	------

11. ¿Cómo es su relación de trabajo con los familiares que trabajan con Ud. En la empresa?

BUENA	REGULAR	MALA
-------	---------	------

12. ¿Podría Ud. Señalar algunas de las dificultades más comunes entre los directivos de la empresa?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

13. ¿Por qué cree que se presentan estas dificultades?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

14. ¿Existe preferencia hacia los miembros de la familia en la ocupación de cargos en la empresa?

SI	NO
----	----

15. ¿Por qué considera que es así?

---

---

---

---

16. ¿Existe en esta empresa un plan de sucesión?

SI	NO	NO SABE
----	----	---------

17. Si es así, ¿En qué consiste?

---

---

---

---

---

---

---

---

18. ¿Existe una visión definida para su empresa?

SI	NO
----	----

19. Si es así, ¿Qué características deben tener los líderes que manejarán el negocio en el futuro según esta visión?

---

---

---

---

20. ¿Existen otras personas involucradas en la administración que no son familiares?

SI	NO
----	----

21. ¿Qué nivel de influencia tienen en las decisiones a nivel administrativo?(si existen personas no familiares)

ALTO	MEDIO	BAJO
------	-------	------

22. ¿Considera que estas personas constituyen un aporte positivo para la empresa?

SI	NO
----	----

23. ¿Por qué?

---

---

---

---

---

24. ¿Tiene la empresa algún consultor externo que les ayude a los directivos en la toma de decisiones?

SI	NO
----	----

25. ¿Tiene la empresa algún consultor externo que les ayude a los directivos a realizar un plan de sucesión?

SI	NO
----	----

26. Esta organización se enfoca más a la mejora de:

LA PRODUCCIÓN	LAS VENTAS	LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	PRODUCCIÓN Y VENTAS
---------------	------------	-----------------------------	---------------------

27. ¿Por qué considera que es así?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

# **ANEXO C**

## **PROTOCOLO FAMILIAR**

1. Propiedad de la empresa (modo de acceder a ella, posibilidad de incorporación de socios ajenos, transmisión en casos necesarios, entre otros).
2. Evaluación de la labor desarrollada por los distintos miembros de la familia dentro de la empresa.
3. Promoción profesional de los familiares y políticas relativas a la remuneración.
4. Creación de políticas de distribución de beneficios así como atención a las necesidades de tipo financiero.
5. Adopción de una política por consenso en materia de sucesión.
6. Fijación de normas para la resolución de posibles conflictos.
7. Presupuestos con respecto a la vigencia y modificación del protocolo.

Un ejemplo de protocolo es el del periódico "EL TIEMPO" de Colombia, que incluye entre sus requisitos más importantes el manejo de dos idiomas como mínimo, realización de un master en el exterior, trabajar por fuera de la empresa unos cuantos años y someterse a un comité de estudio previo.