

**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN  
CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**“TRABAJO DE TITULACIÓN ESPECIAL”**

**PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS**

**“ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA INCENTIVAR LA COMPETITIVIDAD  
Y PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DE GUAYAQUIL”**

**AUTOR: SILVIA ANDREA PAZMIÑO ARTEAGA**

**TUTOR: ING. CRISTIAN MÉNDEZ, MEM.**

**GUAYAQUIL – ECUADOR**

**Septiembre 2016**

## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TRABAJO DE TITULACIÓN ESPECIAL

**TÍTULO** “ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA INCENTIVAR LA COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DE GUAYAQUIL”

**REVISORES:** Ing. Mario Enrique Vásquez Jiménez

**INSTITUCIÓN:** Universidad de Guayaquil

**FACULTAD:** Ciencias Administrativas

**CARRERA:** Maestría en Administración de Empresas con mención en Calidad y Productividad

**FECHA DE PUBLICACIÓN:** Agosto del 2016

**N° DE PÁGS.:** 59

**ÁREA TEMÁTICA:** Calidad y Productividad

**PALABRAS CLAVES:** empresa familiar, productividad, competitividad, familia, organización, pymes.

**RESUMEN:** Las empresas familiares representan un 82% en el Ecuador y un pilar fundamental en la economía del país. La administración de este tipo de empresas es compleja ya que involucra decisiones en la familia que la mayoría se torna solo emocionales. Por otra parte, existe una falta de una correcta sucesión y su alto porcentaje de quiebra antes de pasar a la siguiente generación preocupa a la sociedad. El objetivo principal de este proyecto es el de analizar esta tipologías de empresas y con estrategias organizacionales incentivar a la competitividad y productividad. Para eso, se recopiló la información por medio de encuestas en donde se formularon ocho preguntas relevantes que permitió concluir que existe un verdadero reto en mejorar la relación de la empresa-familia, en crear indicadores de gestión para monitorear y verificar la competitividad y productividad, en que es difícil la administración de una empresa familiar y que uno de los errores más frecuentes es considerar que se puede administrar una empresa familiar como una no familiar.

**N° DE REGISTRO(en base de datos):**

**N° DE CLASIFICACIÓN:**  
N°

**DIRECCIÓN URL (tesis en la web):**

**ADJUNTO PDF**

SI

NO

**CONTACTO CON AUTOR:**

**Teléfono:**

**E-mail:**

silvia\_pazmino1@hotmail.com

**CONTACTO DE LA INSTITUCIÓN**

**Nombre:**

**Teléfono:**

## **CERTIFICACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de tutor del estudiante Silvia Andrea Pazmiño Arteaga, del Programa de Maestría/Especialidad ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD nombrado por el Decano de la Facultad de CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CERTIFICO: que el trabajo de titulación especial “ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA INCENTIVAR LA COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DE GUAYAQUIL”, en opción al grado académico de Magíster (Especialista) en ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, cumple con los requisitos académicos, científicos y formales que establece el Reglamento aprobado para tal efecto.

**Atentamente**

Ing. Cristian Méndez M., MEM.

**TUTOR**

Guayaquil, septiembre de 2016

## **Dedicatoria**

Dedico el presente trabajo a mis padres, esposo y futuro hijo, quienes han sido una enorme bendición en mi vida.

*Silvia Pazmiño A.*

## **Agradecimiento**

Agradezco a Dios a mis padres y a mi tutor.

*Silvia Pazmiño A.*

## **DECLARACIÓN EXPRESA**

“La responsabilidad del contenido de este trabajo de titulación especial, me corresponden exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL”

---

**FIRMA**

SILVIA ANDREA PAZMIÑO ARTEAGA

## Índice de Contenido

RESUMEN EJECUTIVO .....	8
ABSTRACT .....	9
Introducción.....	10
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>14</b>
<b>1.3 Empresa familiar y la calidad .....</b>	<b>16</b>
<b>1.6 Roles directivos en la empresa familiar .....</b>	<b>19</b>
<b>1.7 La dotación de recursos de la empresa familiar .....</b>	<b>20</b>
<b>1.8 Ventaja competitiva de la empresa familiar.....</b>	<b>22</b>
<b>1.9 El ciclo de vida de la empresa familiar .....</b>	<b>23</b>
<b>1.10 Análisis de recursos y capacidades de las empresas familiares.....</b>	<b>24</b>
<b>1.11 Mercado, consumidores y empresas familiares.....</b>	<b>24</b>
<b>1.12 Órganos de Gobierno en la Empresa Familiar .....</b>	<b>25</b>
<b>1.13 Protocolo Familiar: Conceptualización del protocolo .....</b>	<b>26</b>
<b>1.14 Beneficios de la elaboración de un Protocolo Familiar .....</b>	<b>27</b>
<b>Referentes empíricos.....</b>	<b>29</b>
<b>CAPITULO 2 .....</b>	<b>31</b>
<b>2. MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>31</b>
2.1 Metodología:.....	31
2.2 Métodos:.....	31
2.3 Premisas o Hipótesis .....	32
2.4 Universo y muestra .....	32
2.5 Operacionalización de variables.....	34
<b>Criterios éticos de la investigación.....</b>	<b>34</b>
<b>CAPITULO 3 .....</b>	<b>35</b>
<b>3 RESULTADOS .....</b>	<b>35</b>
3.1 Antecedentes de la unidad de análisis o población.....	35
3.2 Diagnostico o estudio de campo: .....	35
<b>CAPITULO 4 .....</b>	<b>41</b>
<b>Discusión.....</b>	<b>41</b>
<b>4.1. Contrastación empírica .....</b>	<b>41</b>
<b>4.2. Limitaciones .....</b>	<b>42</b>
<b>4.3. Líneas de investigación .....</b>	<b>42</b>
<b>4.4. Aspectos relevantes .....</b>	<b>42</b>
<b>CAPÍTULO 5 .....</b>	<b>43</b>
<b>PROPUESTA .....</b>	<b>43</b>

<b>5.1. Objetivo de la propuesta.....</b>	<b>43</b>
<b>5.2. Analizar la situación actual de la empresa familiar mediante un diagnóstico.....</b>	<b>43</b>
<b>5.3. Analizar la situación actual de los Órganos de gobierno de la empresa familiar .....</b>	<b>44</b>
<b>5.4. Documentos entregables para mejorar la calidad en la empresa familiar pymes .....</b>	<b>44</b>
<b>5.5. Modelo de evaluación del cumplimiento de metas .....</b>	<b>46</b>
Conclusiones y recomendaciones .....	50
Conclusiones.....	50
<b>Bibliografía.....</b>	<b>53</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>54</b>



## Índice de Tablas

TABLA 1	21
LA DOTACIÓN DE RECURSOS DE LA EMPRESA FAMILIAR	21
TABLA 2	23
EL CICLO DE LA VIDA DE LA EMPRESA FAMILIAR	23
TABLA 3	47
CUMPLIMIENTO DE METAS DE LA OFICINA DE LA FAMILIA	47
TABLA 4	48
CUMPLIMIENTO DE METAS DE LA OFICINA DE PROPIEDAD	48
TABLA 5	49
CUMPLIMIENTO DE METAS DE LA EMPRESA	49

## Índice de Figuras

FIGURA 1 ¿CONOCE USTED DE ALGUNA EMPRESA FAMILIAR QUE TIENE PROBLEMAS EN LA RELACIÓN DE LA EMPRESA-FAMILIA Y VICEVERSA?.....	35
FIGURA 2 ¿EN LA EMPRESA FAMILIAR QUE USTED POSEE TIENE CONTEMPLADO UN PLAN DE PROFESIONALIZACIÓN A TODOS LOS MIEMBROS FAMILIARES QUE ESTÁN VINCULADOS EN LA EMPRESA FAMILIAR? .....	36
FIGURA 3 SEGÚN SU OPINIÓN, ¿CONSIDERA QUE LOS NO FAMILIARES PUEDEN ADMINISTRAR EMPRESAS FAMILIARES?.....	37
FIGURA 4 ¿EXISTE DIFERENCIACIÓN ENTRE EL PATRIMONIO DE LA FAMILIA Y DE LA EMPRESA?.....	37
FIGURA 5 ¿QUÉ ÁREA CONSIDERA MÁS IMPORTANTE QUE AFECTARÍA A LA ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES PYMES? .....	38
FIGURA 6 ¿QUÉ FACTORES DE LA FAMILIA CONSIDERA QUE IMPACTAN O REPERCUTEN PARA MEJORAR LA ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES PYMES?.....	39
FIGURA 7 ¿QUÉ FACTORES DE LA FAMILIA CONSIDERA QUE IMPACTAN O REPERCUTEN PARA MEJORAR LA ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES PYMES?.....	39
FIGURA 8 ¿QUÉ FACTORES DE LA PROPIEDAD CONSIDERA QUE IMPACTAN O REPERCUTEN PARA MEJORAR LA ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES PYMES? .....	40

## Índice de Gráficos

GRÁFICO 1	-----	22
GRÁFICO 2	-----	44

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Las empresas familiares representan un 82% en el Ecuador y un pilar fundamental en la economía del país. La administración de este tipo de empresas es compleja ya que involucra decisiones en la familia que la mayoría se torna solo emocionales. Por otra parte, existe una falta de una correcta sucesión y su alto porcentaje de quiebra antes de pasar a la siguiente generación preocupa a la sociedad. El objetivo principal de este proyecto es el de analizar esta tipologías de empresas y con estrategias organizacionales incentivar a la competitividad y productividad. Para eso, se recopiló la información por medio de encuestas en donde se formularon ocho preguntas relevantes que permitió concluir que existe un verdadero reto en mejorar la relación de la empresa-familia, en crear indicadores de gestión para monitorear y verificar la competitividad y productividad, en que es difícil la administración de una empresa familiar y que uno de los errores más frecuentes es considerar que se puede administrar una empresa familiar como una no familiar.

Palabras claves: empresa familiar, productividad, competitividad, familia, organización, pymes.

## **ABSTRACT**

Family businesses represent an 82% in Ecuador and a fundamental pillar in the country's economy. The administration of these businesses is complex because it involves decisions in the family that most becomes just emotional. Moreover, there is a lack of proper succession and its high percentage of bankruptcy before moving on to the next generation concerns society. The main objective of this project is to analyze the types of business and organizational strategies to encourage competitiveness and productivity. For that, the information through surveys in which eight relevant questions that led to the conclusion that there is a real challenge in improving the relationship of the company-family, build management indicators to monitor and verify the competitiveness and productivity were formulated was collected, that it is difficult managing a family business and one of the most common mistakes is to consider that can manage a family business as an unfamiliar.

Keywords: family business, productivity, competitiveness, family, organization, SMEs.

## **Introducción**

La empresa familiar es un fenómeno global, la forma de organización mercantil más extendida en todo el mundo. Las empresas familiares comparten retos muy parecidos independientemente de su localización. Las familias propietarias de negocios emplean un lenguaje empresarial común, basado en unos objetivos y experiencias similares, lo que les permite consultar un repertorio de ideas y elegir la respuesta más adecuada a su contexto cultural y social.

Entre sus mejores atributos, se destacaría el valor del esfuerzo, la dedicación, la búsqueda de la excelencia, la flexibilidad el espíritu emprendedor, la visión a largo plazo, el compromiso la responsabilidad social, la capacidad de innovar y reinventarse a lo largo de las generaciones, la perpetuación de una visión compartida por una familia que se vertebra en torno a valores comunes que impregnan su proyecto empresarial y su forma de mejorar la sociedad en que vivimos.

La complejidad más común en la empresa familiar es que las personas que están en cada uno de los ámbitos de toma de decisiones, son las mismas, lo que provoca confusión y dificulta los acuerdos y es por esto, que el objeto de este proyecto de investigación es el de recopilar información y analizar las variables desde un punto de vista de calidad sobre las empresas familiares para así garantizar su continuidad hacia las siguientes generaciones.

La contribución de la familia es fundamental para mantener la competitividad y los buenos resultados de la empresa. Si la familia pretende que el negocio crezca tiene que demostrar su compromiso con ese objetivo mediante inversiones y una participación activa. A medida que la familia crece y madura, sus miembros deben transmitir a la siguiente generación los

valores necesarios. El empresario-fundador vivía el compromiso con la empresa en todas sus acciones, pero esa dedicación ya no es tan sencilla en la tercera o cuarta generación.

Debido a la falta de estrategias organizacionales para incentivar la competitividad y productividad de las empresas familiares surge una causa principal la cual es un bajo nivel de producción el cual genera diversos efectos tales como: falta de liquidez y problemas financieros, falta de motivación y desorientación de roles ante la empresa, lo cual genera resultados negativos en la empresa y a su vez conflictos entre el personal de la entidad y a su vez pérdida de liderazgo, teniendo como efecto principal una falta de estructura organizacional lo cual desencadena consecuencias, tales como : finanzas poco claras, niveles jerárquicos no establecidos, falta de comunicación y profesionalismo y seriedad en la toma de decisiones.

Debido a estas causas y efectos nos formulamos la siguiente pregunta: ¿Cómo se puede mejorar e incentivar la competitividad y productividad de las empresas familiares de Guayaquil?

Todo empresario inicia su negocio tomando personalmente las decisiones del mismo. A medida que este va creciendo, se da cuenta que no es posible que él o ella esté absolutamente en todo, por lo que se vuelve necesario el organizar la empresa para que quienes trabajan en ella sepan qué hacer, es decir, se deberá definir las funciones y quien puede tomar decisiones en distintos aspectos de su operación.

Adicionalmente, en muchas ocasiones los empresarios se quejan de las faltas de recursos para financiar su empresa o de socios interesados en aportar recursos para ejecutar planes de expansión. Lo cierto es que aun en situaciones de alta liquidez en el mercado y en presencia de proyectos e iniciativas aparentemente muy atractivas, muchos empresarios no pueden acceder a recursos para hacer frente a sus proyectos. Esto se debe a que la forma en que sus empresas son administradas no genera suficiente confianza en los inversores, pues no tienen

unos órganos de gobierno definidos, por lo que es imposible ejercer la actividad de control que cualquier inversor requiere.

El presente objeto de estudio es el de analizar estrategias organizacionales para incentivar la competitividad y productividad de las empresas familiares de Guayaquil con la finalidad de ayudar a disminuir la quiebra de las mismas.

El campo de acción será las Empresas Familiares y la productividad que generan las mismas.

El Objetivo General de nuestro estudio es analizar las estrategias organizacionales para incentivar la competitividad y productividad de las empresas familiares de Guayaquil.

Como Objetivos Específicos tenemos los siguientes: primero deberemos diagnosticar la situación actual de las empresas familiares en la ciudad de Guayaquil y la fundamentación teórica en relación a la competitividad y productividad; segundo describir los factores que impulsan y afectan la productividad de las empresas familiares y sus condiciones a través de un estudio de mercado, como tercero y último elaborar un plan de Estrategias Organizacionales para ayudar a mejorar la calidad en las empresas familiares pymes en la ciudad de Guayaquil.

El aporte significativo de este trabajo es el de ayudar a mejorar las prácticas empresariales de las empresas familiares y poder generar una sustentabilidad de este tipología de empresas, por otra parte los altos indicadores de quiebra de estas empresas hacen que se tenga una enorme preocupación para que podamos administrar correctamente los 3 sistemas de una empresa familiar que son: empresa, familia y su patrimonio, en este caso este proyecto busca cuidar y atender a los indicadores y a la productividad de ambos de los 3 sistemas, en ese sentido se busca una reflexión para que las empresas familiares busquen mecanismos que permitan su administración de forma efectiva no obstante también como uno de los principales aportes de este proyecto es generar una cultura de evitar la quiebra de las uniones



familiares el cual es un pilar fundamental hoy en día en el entorno económico que afronta el Ecuador. Finalmente, este proyecto busca compartir el conocimiento de la productividad en esta tipología de empresas y así también puedan prever a los nuevos emprendedores que busquen formar una empresa o compañías basadas en una unión entre hermanos, padres o algún otro miembro de la familia.

# CAPITULO 1

## MARCO TEÓRICO

### 1.1 Estrategias

Para concretar eficazmente los propósitos, metas u objetivos, deben desarrollarse políticas y planes para alcanzarlos, de manera tal, que permitan definir qué negocio o negocios la empresa debe llevar a cabo y, en consecuencia, cuál es la clase de empresa que debería ser; es decir, formular una determinada estrategia, o una apuesta sobre el futuro de la empresa (García, 2013).

Adicionalmente, la estrategia de una empresa, consista en llevar a cabo una acción defensiva y ofensiva que le permita mantener o mejorar su actual posición frente a la acción de sus competidores en el sector industrial, comercial o financiero a que pertenece, para obtener el mejor rendimiento sobre la inversión realizada y posibilitar su crecimiento y desarrollo, es, lo que podríamos llamar un sistema de percepción y análisis de sus posibilidades y una visión de la realidad presente y futura que va más allá de lo simplemente observable. En realidad, el término estrategia deriva del término griego Estrategia o sea el arte del general en la guerra, procedente de la fusión de dos palabras: stratos (ejército) y again (conducir, guiar) (García, 2013).

De dicha definición surgen las acciones que deben llevarse a cabo para formular una estrategia empresarial (García, 2013):

- Conocer las oportunidades que brinda el entorno en el cual actúa la empresa.

- Interiorizar las fortalezas y debilidades que posee la empresa para enfrentar a sus adversarios.
- Aprovechar las oportunidades que le ofrece el mercado como también luchar contra las amenazas del mismo.
- Determinar los valores personales de quienes deben llevar a cabo esas acciones.
- Prever las expectativas de futuro, no solo de la empresa sino también del mercado en el cual actúa la misma.

## **1.2 Concepto de competitividad**

La competitividad es un concepto bien definido en relación con el mundo de las empresas, ya que puede entenderse como la capacidad por parte de éstas de mantener o aumentar su rentabilidad en las condiciones que prevalecen en el mercado. El hecho de que la ganancia de cuota de mercado, por parte de una empresa, deba ser necesariamente a costa de las demás empresas que operan en el mismo sector otorga a la idea de competitividad empresarial la connotación habitual de rivalidad en el logro de unos determinados resultados económicos (Reig, 2011, pág. 22).

Para la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, la competitividad es (Reig, 2011, pág. 22):

El grado en que un país puede, bajo condiciones de mercado libres e imparciales, producir bienes y servicios que satisfacen el test de los mercados internacionales, mientras simultáneamente mantiene y expande los ingresos reales de su población a largo plazo.

Aunque el término “competitividad” puede presentar, y de hecho presenta, distintas conceptualizaciones, nosotros vamos a partir en el trabajo de búsqueda de documentación de la definición general propuesta por el Instituto Vasco de Competitividad según la cual "una

empresa tiene una ventaja competitiva cuando posee una rentabilidad económica, de manera sostenida en el tiempo, superior a la de su sector”. Así pues, la competitividad supone unos beneficios sostenibles para la empresa como resultado de una mejora de calidad constante y de innovación (Guibert, 2011, pág. 55).

### **1.3 Empresa familiar y la calidad**

Desde el principio de los tiempos, y en casi todas las culturas, las empresas familiares han ocupado un lugar prominente. Muchos padres emprendedores con familias numerosas construyeron imperios comerciales en el Viejo Mundo. Más tarde, en las tierras del Nuevo Mundo, una de las chispas que condujeron a Estados Unidos hacia la independencia fue el deseo de sus fundadores a desarrollar empresas netamente norteamericanas y mantener sus beneficios. Por lo tanto, aunque el espíritu de la libre empresa naciera en Europa, sus raíces más fuertes fueron plantadas en las colonias estadounidenses (Ward & Carlock, 2010, pág. 35).

Freud señaló que la intensidad que tienen las relaciones familiares y laborales nace del conflicto entre *lieben und arbeiten* (amor y trabajo). Lo que sugería es que el amor y el trabajo son las principales fuentes de autoestima y de placer en la vida y que solamente cuando ambas están en equilibrio conseguimos estar satisfechos. Esto significa que, si las dos dimensiones más importantes de nuestras vidas convergen en la empresa familiar, el fracaso o el conflicto en una afectarán a la otra. El reto es considerable (Ward & Carlock, 2010, pág. 35).

Hacia esta tendencia también apunta Harris Poll reputation survey que en su última edición trae una importante novedad. Entre las empresas estadounidenses la mejor posicionada es Wegmans Food Markets, una empresa familiar con la sede en Nueva York. Esta empresa logró el mayor número de votos entre los 27.000 consumidores encuestados, incluso por delante de las empresas como Google o Apple. Asimismo, entre las primeras 10

empresas con mejor reputación están situadas t LL Bean y Publix Supermarket, Samsung y Johnson & Johnson, también empresas familiares. En la lista compuesta de 100 empresas conocidas las últimas posiciones están ocupadas por empresas del sector financiero como por ejemplo Goldman Sachs (La empresa familiar, 2015).

#### **1.4 Calidad en las Empresas Familiares**

Las empresas familiares cuentan con muchos factores que le permiten alcanzar el éxito, esto es su preocupación para sobrevivir bajo un cooperativismo. Así mismo, su compromiso es un valor agregado que se convierte en una ventaja competitiva en relación a las no familiares. El sacrificio que le dedican por encima de las horas laborales reglamentadas tanto dentro y fuera de la empresa hace que logre obtener mejores resultados. Sin embargo, hay que dejar claro que la calidad en las empresas familiares parte no solo de ese compromiso en firme sino en buscar mejorar procesos, invertir en infraestructura, en mejorar la satisfacción al cliente, obtener certificación o acreditaciones de calidad, entre otros.

Hoy en día, podemos ver como las empresas usan el hecho de ser una empresa familiar como “sello de calidad” o “marca de calidad”. Pero no basta con solamente decir que una empresa está comprometida con la calidad. Para garantizar la calidad de un producto, existen normas o pautas que funcionan como reglas a seguir. Entre las más comunes están la International Standard Organization (ISO), que define la calidad como: “el conjunto de características de una entidad que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas” y la American Society for Quality Control (ASQC), que define la calidad como: “el conjunto de funciones y características de un producto, proceso o servicio que le confieren la capacidad necesaria para satisfacer las necesidades de un determinado usuario” (Tápies, 2013).

Estos son los dos de los principales estándares para medir los niveles de calidad en el ámbito de la empresa, donde esta característica está frecuentemente ligada a los parámetros

cuantitativos de los productos y servicios que se ofrecen. Pero hay un parámetro que se escapa de los gráficos y a los números. Es la calidad humana. La implementación de la cultura de calidad obliga a desarrollar estilos de liderazgo que la transmita como un valor integro de toda la organización. Esto pide una mayor implicación de la familia y su compromiso con los objetivos de la empresa (Tápies, 2013).

No es de extrañar pues que la calidad sea uno de los principales valores que comparten las grandes empresas familiares. Saben que la calidad es aquello que sobre todo notamos cuando no está y que para conseguirla ha de haber un equipo humano comprometido e implicado. Cuando nos asomamos al mundo de las empresas familiares aparecen ejemplos en todos los países que refuerzan las ideas expuestas. Sirvan como muestra ejemplos como Miele, Taittinger, Hermès, Clark, Campbell y muchos más (Tápies, 2013).

### **1.5 La excelencia en la empresa familiar**

Durante la mayor parte del siglo XX el modelo de gestión de la empresa familiar ha sido ampliamente cuestionado, debido a la constatación de las tasas relativamente bajas de supervivencia y a la proliferación de conflictos familiares. Sin embargo, desde la década de 1980 se ha producido una profunda renovación en las empresas familiares, paralela a su reconocimiento como agentes de máxima relevancia en el funcionamiento de cualquier economía desarrollada (Carlock & Ward, 2010, pág. 9).

Dicha situación y la aparición de múltiples soluciones para los problemas específicos de las empresas familiares han contribuido al rápido desarrollo de la investigación sobre este tipo de empresas. A este respecto, una serie de autores y de instituciones han favorecido la elaboración y divulgación de excelentes modelos conceptuales centrados específicamente en las particularidades propias de las empresas familiares (Carlock & Ward, 2010, pág. 9). A continuación, se expone los principales puntos que se deben tomar en cuenta hacia la

búsqueda de la excelencia dentro del proceso de planificación para la empresa familiar y la familia (Carlock & Ward, 2010, pág. 56):

- La familia con negocios debe planificar y desarrollar estrategias para asegurar el crecimiento y la supervivencia de la empresa.
- La planificación contribuye a equilibrar las inevitables tensiones que se producen entre las exigencias del negocio en dinero y talento y las expectativas familiares en cuanto a dividendos y carreras profesionales.
- Quienes lideran la familia y la empresa deben planificar la sucesión basándose en los ciclos vitales previsibles, que son los que dan lugar a transiciones y cambios.
- Crear y mantener el compromiso de la familia es fundamental para que el carácter familiar de la empresa se convierta en una ventaja competitiva.

Por otra parte, la buena administración de una empresa familia puede manifestarse en distintos aspectos (Carlock & Ward, 2010, pág. 272):

- Usar valores familiares como base para planificar y actuar.
- Enseñar a los hijos las responsabilidades que comparte la riqueza.
- Financiera la educación familiar y el desarrollo de talento.
- Garantizar que la empresa tenga recursos para crecer.
- Escoger el mejor equipo directivo posible.
- Planificar las transiciones en la propiedad.
- Analizar constantemente oportunidades y peligros para la empresa.
- Preparar a la familia y a la empresa para los cambios.
- Actuar para promover la participación y el compromiso en la familia.

## **1.6 Roles directivos en la empresa familiar**

Tanto dentro de una empresa familiar como una no familiar los directivos se comportan en función a los roles que se les asignan. Para este cargo existe un rol de liderazgo que es el de dirigir, preparar, apoyar y formar a los colaboradores que están dentro de la organización. No obstante, estos roles directivos reflejan un grupo de comportamientos esperados. Todo esto conlleva una enorme responsabilidad de cuidar y hacer prevalecer los intereses de la familia y su fundador además de, garantizar una sostenibilidad del negocio en el tiempo.

En concreto, se puede apreciar que existen roles interpersonales, informativos de emprendedor y de decidor. Estos deberían ser comportamientos de gerentes y deben medirse o evaluarse frecuentemente dentro de una empresa familiar como una no familiar ya que ellos son los que guían a los colaboradores hacia el camino del éxito. Estos roles son importantes ya que con estos se pueden alcanzar los objetivos de la empresa. En este tema, los valores, principios y la cultura empresaria ejercen un rol clave dentro de la organización y permite contribuir a su desempeño. En concreto, el compromiso individual hacia la empresa predominará en el logro de las metas generales y la mano del director o gerente general conducirá hacia alcanzar ese logro de los objetivos específicos.

### **1.7 La dotación de recursos de la empresa familiar**

La dotación de los recursos de una empresa familiar contempla la asignación de los recursos o medios para su correcto funcionamiento. Esto permite, identificar la capacidad de operar una empresa familiar que en cuyo caso, estos recursos generan situaciones a favor y la falta de estas situaciones en contra. Por ejemplo, se puede apreciar que la cultura que valora la pertenencia es un recurso a favor de una empresa familiar ya que se al tener esa sensación de propiedad ante un patrimonio o un activo se esforzará para aumentar su bienestar tendrá tranquilidad y seguridad de que eso le pertenece y continuará invirtiendo.



Tabla 1

La dotación de recursos de la empresa familiar

A favor	En contra
<b>Capital paciente</b>	Dificultades financieras
<b>Compromiso con la organización</b>	Problemas para acumular intangibles
<b>Orientación a largo plazo</b>	
<b>Lealtad de los empleados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnología</li> </ul>
<b>Cultura que valora la pertenencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagen de marca</li> </ul>
<b>A la familia como fuente de orgullo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos humanos cualificados</li> </ul>
<b>Reputación</b>	Estructuras organizativas poco claras
<b>Fuerte liderazgo</b>	Resistencia al cambio
<b>Organización flexible</b>	
<b>Consolidación en el mercado local</b>	
<b>Lealtad de clientes y proveedores</b>	

*Nota:* Corona, J. C. (2011): *Empresa familiar: aspectos jurídicos y económicos*, Deusto. Pg. 371

## 1.8 Ventaja competitiva de la empresa familiar

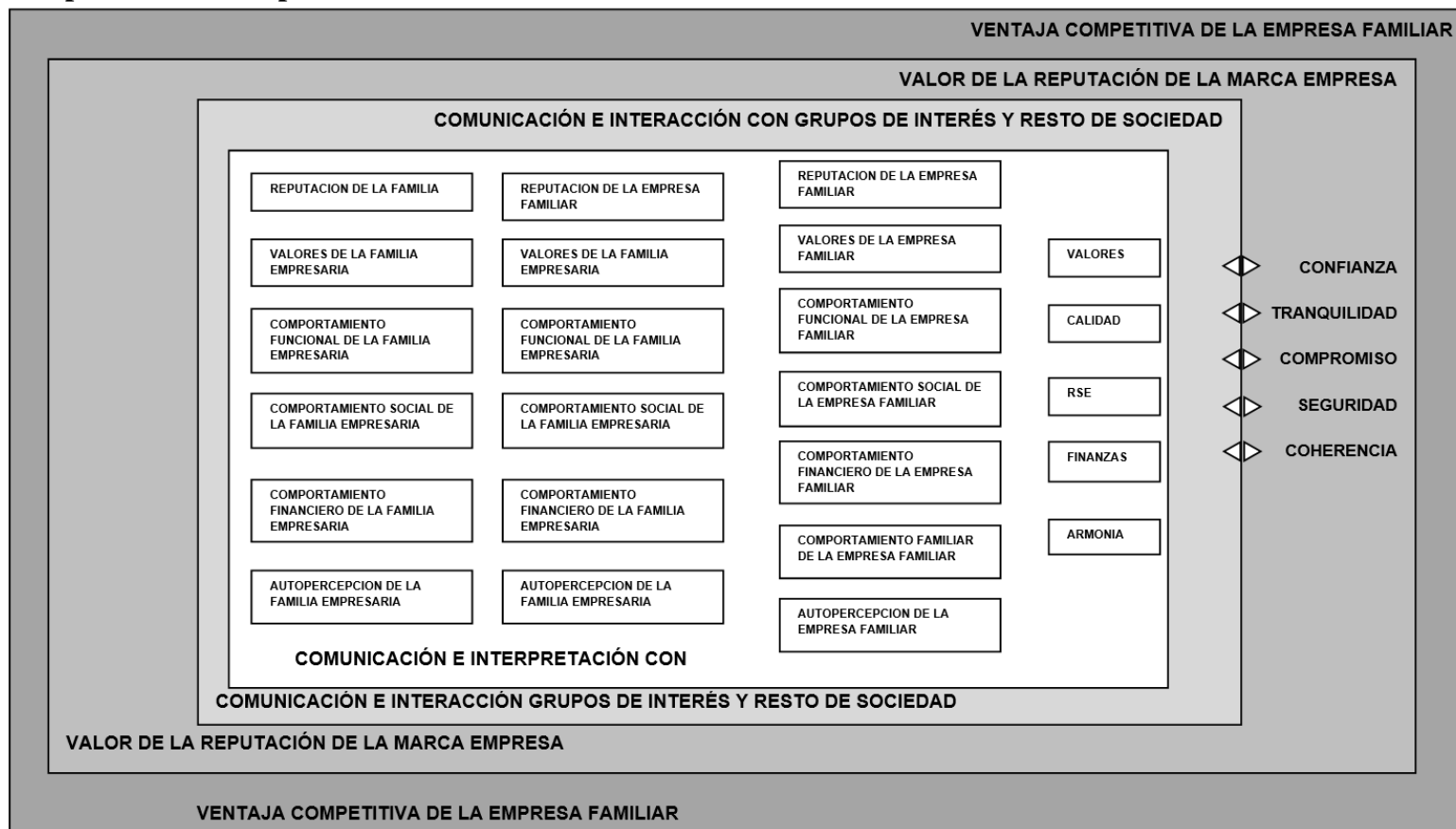


Gráfico 1

Ventaja competitiva de la empresa familiar a partir del valor de la reputación y de la comunicación estratégica

*Nota:* Corona, J. C. (2011): *Empresa familiar: aspectos jurídicos y económicos*, Deusto. España. Pg. 574.

En el cuadro anterior se puede apreciar que para que una empresa familiar pueda alcanzar una ventaja competitiva deberá existir una comunicación e integración con grupos de interés y el resto de sociedad. Así mismo, es imperativo contar con pilares fundamentales que son los valores, la calidad, responsabilidad social empresarial, finanzas y armonía, todo esto permitirá generar confianza, tranquilidad, compromiso, seguridad y coherencia con el propósito de alcanzar el valor de la reputación de la marca empresa como plataforma de una ventaja competitiva de una empresa familiar.

### 1.9 El ciclo de vida de la empresa familiar

Es de vital importancia conocer el comportamiento de su evolución de las empresas familiares. Entre tanto, no difiere mucho de una no familiar sin embargo, involucra mucho la participación de sus familiares para que en cada una de las etapas puedan traspasar afrontando su propio reto.

Tabla 2

El ciclo de la vida de la empresa familiar

	<b>Fase inicial</b>	<b>Expansión/ formalización</b>	<b>Madurez</b>
<b>Estrategia</b>	Un producto	Múltiples productos o líneas de negocio	Base de clientes estable con un crecimiento modesto
<b>Estructura</b>	Estructura informal con el dueño-director en el centro	Estructura básicamente funcional	Estructura estable Estructura dirigida por un equipo directivo Rutinas organizativas bien establecidas
<b>Retos clave</b>	Supervivencia Análisis racional <i>versus</i> “sueño”	Evolución del papel de dueño-director Profesionalización del negocio Planificación estratégica Sistemas organizativos y políticas Gestión de los flujos en caja	Reenfoco estratégico: renovación o desaparición Compromiso de la dirección y la propiedad Reinversión
<b>Generación</b>	<b>Fundador</b>	<b>Hermanos</b>	<b>Primos</b>

*Nota: Adaptado de Gersick et al. (1997).*

En el cuadro anterior se expone que como reto clave en cada una de las etapas se plantea hacia la sucesión tanto del negocio como la evolución de la profesionalización es decir, que toda acción se debería encaminar a preparar la entrega de poder en un futuro poniendo orden en la empresa buscando siempre la continuidad. En ese sentido implicaría un verdadero compromiso de la dirección y de la propiedad ya que es muy complicado en situaciones cuyo fundador no desea entregar la posta por diversas razones. En concreto, se debería analizar el tiempo de su ciclo de vida de las empresas familiares y ver soluciones o mecanismos que permitan continuar con su propio legado hacia las siguientes generaciones.

### **1.10 Análisis de recursos y capacidades de las empresas familiares**

Algunos de los recursos y las capacidades de las empresas familiares , distintivos de las no familiares, que pueden conducir a la obtención de una ventaja competitiva son los siguientes (Corona, 2011, pág. 543):

- Generalmente presentan menores costes de administración, mayor agilidad en la toma de decisiones y un horizonte temporal a largo plazo.
- Puede generarse una sinergia propietario + gestor, lo que hace que se creen mecanismos de control y supervivencia eficaces.
- Se produce una transferencia de conocimientos de una generación a la siguiente.
- Además, las estrechas relaciones y fuertes lazos que mantienen con sus clientes y su compromiso con la sociedad suponen un punto fuerte para las empresas familiares.

### **1.11 Mercado, consumidores y empresas familiares**

En los negocios familiares suele existir una lealtad a los mercados atendidos por las generaciones anteriores o fundadores, unida a un compromiso y vinculación con el territorio en el que viven. Factores que influyen en la delimitación del mercado y en un profundo conocimiento del mismo (Corona, 2011, pág. 540).

Otra característica de las empresas familiares es que, como consecuencia de su cultura basada en la calidad y el buen servicio al cliente, suelen desarrollar sólidas relaciones con los clientes enfocados a la generación de valor. Además, la cercanía geográfica con el cliente suele influir en la fortaleza de los lazos de unión con los mismos. Sin embargo, muchas veces en esas relaciones sólo participan ciertos miembros de la familia (especialmente los fundadores) lo que supone una limitación. De ahí que sea importante que en las relaciones con los clientes participen distintos niveles de la organización y diferentes generaciones (Amat *et al.*, 2008) (Corona, 2011, pág. 540).

En otro orden, los consumidores valoran positivamente a las empresas familiares y confían en ellas, resultado que se desprende de un estudio de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Valladolid,<sup>1</sup> sobre valoración de empresas familiares y su marca (Corona, 2011, pág. 540).

### **1.12 Órganos de Gobierno en la Empresa Familiar**

El gobierno corporativo es un sistema de estructuras y procesos para dirigir y controlar las empresas y responder a ello. El gobierno corporativo familiar puede influir en la efectividad de diferentes mecanismos de gobierno corporativo, que requieren especial atención y estudio, lo que implica una investigación profunda de cómo es el funcionamiento del gobierno corporativo en las empresas familiares. Por otra parte, comenta que es importante destacar que en el gobierno corporativo existen tres funciones diferentes, que a continuación se describe (Casillas J. C., Díaz, Rus, & Vázquez, 2014, pág. 114):

- a) *Dirigir*: marca la dirección que debe seguir la empresa familiar.

---

<sup>11</sup> Encuesta realizada mediante un cuestionario auto administrado a una muestra útil de 240 estudiantes, no vinculados a los cursos de empresa familiar. Para el estudio se utilizaron escalas Likert de 5 puntos donde 1 significa totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

- b) *Controlar*: es la supervisión de cada una de las actividades que realiza la dirección de la empresa, en relación a sus objetivos ya planteados.
- c) *Responder*: da cuenta a todo lo realizado a los accionistas miembros de la familia, incluyendo a los agentes externos.

Las estructuras que fortalecen el gobierno de las empresas familiares, la forma de cómo dirigir las y controlarlas es visto en la actualidad como una necesidad y con mucha razón en la empresa familiar, ya que ésta debe interesarse por constituir procesos de gobierno y entender bien el papel que juegan las estructuras de gobierno, pues aumentará la probabilidad de que la empresa sobreviva con éxito. Según Negreira (2007), la estructura de gobierno corporativo de las empresas familiares contiene seis elementos:

- a) Reunión familiar
- b) Asamblea Familiar
- c) Consejo Familiar
- d) Asamblea de Accionistas
- e) Consejo de Administración
- f) Comité de Dirección

### **1.13 Protocolo Familiar: Conceptualización del protocolo**

El Protocolo Familiar es un proceso mediante el cual se obtiene en forma consensuada un grupo de acuerdos entre los miembros de una familia, los que les permite trabajar en paz para la empresa de su propiedad, buscando su desarrollo y continuidad en las siguientes generaciones (Álvarez & René de León, 2014, pág. 23).

Inevitablemente, las familias a las que hemos asesorados para pasar un proceso de elaboración del Protocolo Familiar han expresado, al firmar el documento final, que lo más valioso de llegar a ese momento, fue el aprendizaje que obtuvieron de todas las experiencias

que vivieron junto en el tiempo que trabajaron en la redacción de su Protocolo Familiar. De esta forma, el Protocolo Familiar se convierte en un acuerdo entre los miembros de la familia que regula las relaciones familiares, económicas y profesionales entre los que son propietarios de la empresa, para la organización y administración efectiva de su negocio (Álvarez & René de León, 2014, págs. 24-25).

#### **1.14 Beneficios de la elaboración de un Protocolo Familiar**

El Protocolo Familiar, visto como un proceso, es mucho más valioso por la experiencia que recorren juntos los miembros de la familia que por los acuerdos que toman (Álvarez & René de León, 2014, pág. 31):

- a. Todos en la familia tendrán claro que es lo que buscan como familia y como empresa. La visión de su futuro les permitirá en todo momento tener una guía para definir si sus actos los llevan o los alejan del sueño que han decidido buscar juntos.
  - b. Todos en la familia habrán identificado su rol en la empresa familiar, y sabrán a qué atenerse, evitando actos de oportunismo por parte de alguno de ellos.
  - c. Se habrá formado en los miembros de la familia una conciencia clara sobre sus deberes como socios responsables.
  - d. Se habrá mejorado la comunicación formal e informal entre los miembros de la familia, lo que abre posibilidades ilimitadas para el manejo de asuntos delicados y el aprovechamiento de oportunidades que como familia y como empresa se les presentarán.
  - e. Permite a la familia preparar mejor la sucesión en el mando de la empresa.
  - f. Se establecen las bases para manejar la empresa en forma profesional.
- 
- **Empresa Familiar.** - es un sistema multicorpuscular, parcialmente aislado del mundo, de un mundo que afecta al sistema pero que no se ve afectado por igual. Es un sistema

con espacio de estados y de micro estados que tienen una distribución fenomenológica en el tiempo. Es un sistema con unos constituyentes, adornados de atributos y relaciones, que sólo se pueden entender desde el microanálisis, relaciones conectadas causalmente (porque soy hijo entro a trabajar, porque soy heredero forzoso devengo propietario, porque soy propietario devengo alto directivo y administrativo) (Rodríguez & Rodríguez, 2004, págs. 43-44).

- **Planificación de la calidad.** - En este proceso se determina quiénes son los usuarios para definir las necesidades que deben cubrir las características del producto, así como desarrollar procesos capaces de producir las características del producto y transferir los planes a las fuerzas operativas. (Nava, 2005, pág. 30)
- **Empresas en primera generación (fundador).** - son empresas en las que el fundador controla la empresa. Para muchos autores, este tipo de empresas solo puede considerarse como una empresa familiar si algún miembro de la siguiente generación (hijos, sobrinos, etcétera), ya que se encuentra incorporado en la empresa desempeñando algún tipo de función. En este primer nivel generacional, la propiedad puede ser única o puede estar compartida, ya sea con otros miembros de la familiar o ajenos a ella. Así mismo, una figura esencial en este tipo de empresas está constituida por el cónyuge del fundador o la fundadora, cuyo comportamiento y actitud tendrá gran relevancia de cara a la continuidad generacional (Casillas, Díaz, & Rus, 2014, pág. 21).
- **Gestión.** - implica que estas actuaciones no se realizan al azar, sino que, a medida que el trabajo avanza, la organización determina la utilización de aquellas que son mejores o más eficaces para alcanzar el fin que se persigue (Alvarez, 2006, pág. 23).
- **Continuidad.** - circunstancia de suceder o hacerse algo sin interrupción. Unión entre las partes que forman un todo que se desarrolla en el tiempo (Real Academia Española, 2014).



- **Competitividad.** - rivalidad para la consecución de un fin (Real Academia Española, 2014).
- **Productividad:** es la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación, la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados. La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas. No así con el recurso humano o los trabajadores. Deben de considerarse factores que influyen **Fuente especificada no válida..**

### **Referentes empíricos**

1. Tesis doctoral: El desempeño en la empresa familiar: un estudio causal de los factores y variables internas. Autor: Alberto Gimeno. Año: 2004. Concluyendo que las empresas estudiadas tienen una tendencia a la disminución de su desempeño debido al incremento de complejidad de las acciones familiares y la gestión de la familia permite incrementar el nivel de satisfacción de las relaciones empresa y familia.

La aportación de esta tesis referente genera una advertencia sobre la complejidad del manejo de relaciones entre miembros familiares que ocasionan inconvenientes en la gestión o su administración. Por lo tanto, se debería de destinar mayor atención a la empresa y a la familia.

2. Tesis de maestría: Análisis de la productividad y sus determinantes en el sector de la construcción del Ecuador en base al censo económico. Autor: Marco Pineda. Año: 2013. Mostrando los resultados que los determinantes de la productividad de las empresas son tres tamaño, inversión y acceso a la información por medio de internet. La capacitación no es un factor influyente sobre la productividad en las empresas de construcción.

En esta tesis de maestría aporta sobre algunos determinantes o factores de la productividad de las empresas familiares y que no se debería contemplar como un factor el solo capacitarse.

3. Tesis de maestría: por los estudiantes Daniela Coronel y Gabriela Gachet en la cual exponen que las empresas familiares han sido consideradas como la base del sistema económico debido a que desde hace muchos años y en muchos países son fuente generadora de la mayor parte de empleo, así como un elemento de cohesión social. Este tipo de empresa ha sido definida como una organización controlada por uno o varios miembros de la familia. Existen varios modelos que intentan explicar la dinámica y funcionamiento de estas compañías como son el modelo de los tres círculos; modelo evolutivo tridimensional; y modelo de los cinco círculos.

En esta tesis de maestría soporta la importancia de las empresas familiares y su rol en las economías a nivel mundial.

4. Tesis de maestría por la Universidad Andina Simón Bolívar cuyo tema es el estudio de las características del perfil de la microempresa familiar quiteña en cuyo caso se resume a que la microempresa es uno de los pilares fundamentales en la economía de las naciones y más en países como el nuestro en donde los lazos familiares son tan arraigados que llevan a cometer errores en la dirección de empresas por quedar bien con los familiares o simplemente por dar oportunidades a la familia ubicándolos en lugares en los que no poseen la experiencia necesaria para tomar decisiones en pro de la empresa.

Finalmente, esta tesis de maestría expone y soporta las características de las microempresas familiares y que son propensas a cometer errores en la dirección.

## CAPITULO 2

### 2. MARCO METODOLÓGICO

#### 2.1 Metodología:

El alcance de la investigación será descriptivo y se usará la siguiente metodología:

- **Investigación documental.** - la investigación documental, recopilará antecedentes a través de libros, revistas, folletos, documentos, gráficos, que son útiles para que el investigador inicie el levantamiento de información.
- **Fuentes de información.** - secundarias, tomadas de algunas investigaciones y proyectos similares a nivel nacional, así como, experiencias, encuestas y observación directa.

#### 2.2 Métodos:

Teóricos y empíricos

Estudio cuantitativo, exploratorio y transversal.

Los *estudios exploratorios* se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que únicamente hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio.

*Cuantitativos.* - Los símbolos numéricos que se utilizan para la exposición de los datos provienen de un cálculo o medición. Se pueden medir las diferentes unidades, elementos o categorías identificables.

La investigación de mercado se enfocará en la obtención de datos: información estadística del sector, entrevista con un profesional experto en materia de las empresas familiares que ayuden a revelar la problemática y buscar un valor añadido para así satisfacer la verdadera necesidad latente, así como también encuestas a realizar.

### 2.3 Premisas o Hipótesis

Las empresas familiares que carecen de protocolos y políticas presentan grandes problemas de estructura por lo que conlleva a que no puedan mantenerse en el tiempo y terminen desapareciendo.

### 2.4 Universo y muestra

- **Elemento de muestreo.** - factores de calidad.
- **Unidad de muestreo.** - el elemento de muestreo serían las empresas familiares pymes.
- **Ubicación.** - ciudad de Guayaquil.
- **Tiempo.** - fecha de inicio y fecha de finalización del trabajo de recolección de la información sería desde los últimos cinco meses antes de la presentación del presente trabajo de investigación.

La población será el número de empresas familiares que se obtendrá de una base de datos de la Superintendencia de Compañías y será limitada a los que tengan como domicilio en la ciudad de Guayaquil y que conformen el poder accionario entre miembros familiares. En Ecuador están registradas formalmente unas 70.000 empresas. De esta cantidad, el 82% corresponde a emprendimientos familiares, según la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (El Telégrafo, 2016).

Las muestras se obtienen con la intención de inferir propiedades de la totalidad de la población, para lo cual deben ser representativas de la misma. Para que el tamaño de la muestra sea el adecuado, es preciso realizar el cálculo pertinente.

### ***Fórmulas Tamaño Muestral (n) Población Finita (compañías familiares dentro de Guayaquil)***

$$n = \frac{N * Z_e^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_e^2 * p + q}$$

**Donde:**

**n**= *Tamaño muestral*. (Variable a encontrar).

**z** = *Coficiente de confianza*. Número de desviaciones estándar alrededor de la media, por lo general se trabaja con un Nivel de Confianza de 95%; por lo tanto, el **z es igual a 1.96**.

**p**= *Probabilidad de éxito*. Consiste en la proporción de personas de 0 a 1, que aceptarían la compra del nuevo producto. Cuando no se tiene encuesta piloto entonces este valor es **p = 0.05**

**q**= *Probabilidad de fracaso*. Corresponde al valor de **q=1-p**. En este caso sería **q=0.5**

**e** = *Nivel de precisión deseado/error de estimación*. Consiste en la **diferencia máxima** permisible entre el parámetro poblacional (**u**= media poblacional) y el estadístico muestral (**x**). **Pr = u -x**. Normalmente, el nivel de precisión oscila entre 0.01 y 0.10.

Como puede verse en las fórmulas, mientras mayor es el nivel de precisión (más cercano a cero), es decir mientras se quiere minimizar la diferencia en estimación, entonces mayor será el tamaño muestral y por lo tanto mayor será el costo de estudio.

En la mayoría de los casos se trabaja con un **e=0.05**,

**N**= *Tamaño poblacional*. Número de personas del mercado objetivo. En el caso de no conocer exactamente el número de empresas familiares pymes que existen registradas en la ciudad de Guayaquil ante en la Superintendencia de Compañías 70.000. Finalmente, tal como se muestra en la figura anterior arroja una muestra recomendada de 384 encuestados usando un 5% de porcentaje de error, un nivel de confianza del 95%, una distribución de las respuestas de 50%.

$$\text{Reemplazo: } N = \frac{70000(1.96)^2(0.05)(0.95)}{(0.005)^2(500-1)+(1.96)^2(0.005)(0.95)} = 384$$

## **2.5 Operacionalización de variables**

**Variable independiente:** Estrategias organizacionales

**Variables dependientes:** La productividad de las empresas familiares.

### **Gestión de datos**

Se realizó un levantamiento de información usando un modelo de encuestas. Estas encuestas fueron tomadas a empresas familiares por medio de sus fundadores, miembros familiares que poseen parte de la propiedad. Se basó en una base de datos de forma aleatoria y sin otro criterio alguno que haya sido el de ser una empresa familiar y al menos estar en el paso de la primera generación hacia la segunda. Posteriormente, una vez recopilado los datos, se trabajó en Excel la tabulación de las respuestas y llevadas en porcentajes y números para luego ser pasadas a un diseño de gráfico de pastel con sus respectivos porcentajes en sus respuestas.

### **Criterios éticos de la investigación**

El análisis será de forma imparcial y se respetará en todo momento la propiedad intelectual y fuente de la información que se recopile a lo largo del documento. Así mismo, la información que se requiera por parte de las pymes y en caso de algún entrevistador desee que se guarde la confidencialidad se respetará aquella voluntad. Por otra parte, el proyecto de investigación no cuenta con ningún auspicio por parte de alguna empresa o grupos de empresas, por lo tanto, será un análisis muy objetivo.

## CAPITULO 3

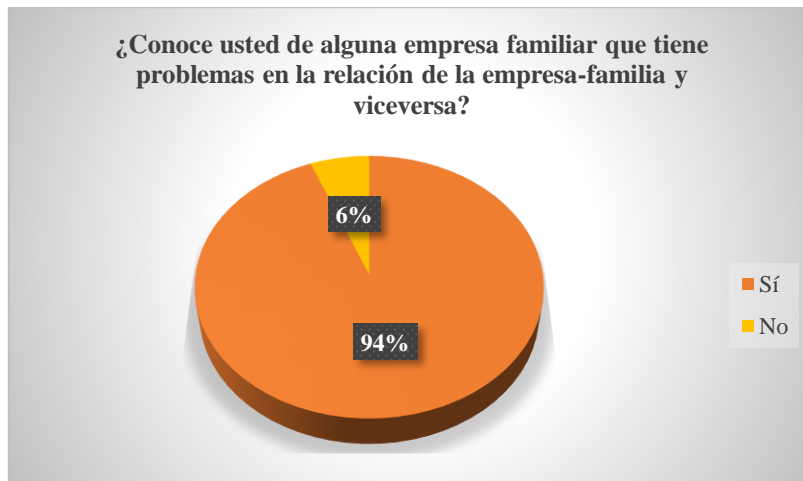
### 3 RESULTADOS

#### 3.1 Antecedentes de la unidad de análisis o población

En el presente capítulo se realizó unas encuestas a las empresas familiares en cuyo caso la conceptualización expone que debe existir al menos la mayoría de las acciones conformadas por una o varios miembros familiares. En ese sentido, se elaboró un levantamiento de la información.

#### 3.2 Diagnostico o estudio de campo:

1. **¿Conoce usted de alguna empresa familiar que tiene problemas en la relación de la empresa-familia y viceversa?**

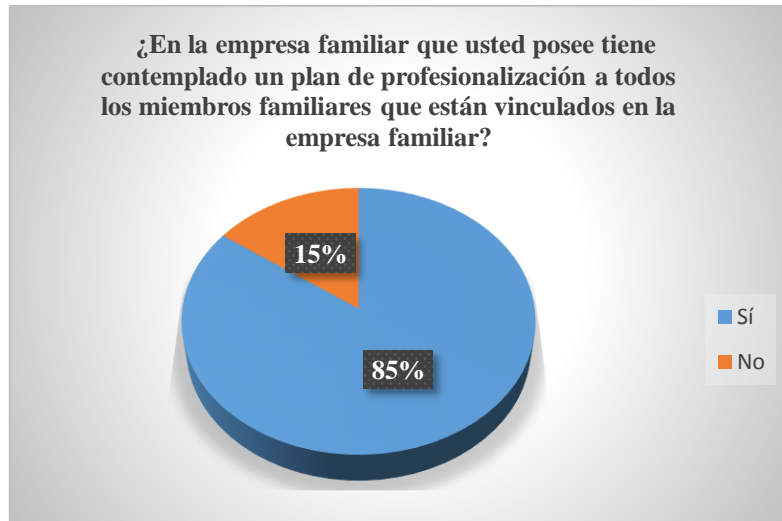


*Figura 1* ¿Conoce usted de alguna empresa familiar que tiene problemas en la relación de la empresa-familia y viceversa?

El 94% de los encuestados conoce de alguna empresa familiar que tiene problemas en la relación de la empresa-familia y viceversa mientras que el 6% no.

**Nota:** Encuesta

**2. ¿En la empresa familiar que usted posee tiene contemplado un plan de profesionalización a todos los miembros familiares que están vinculados en la empresa familiar?**



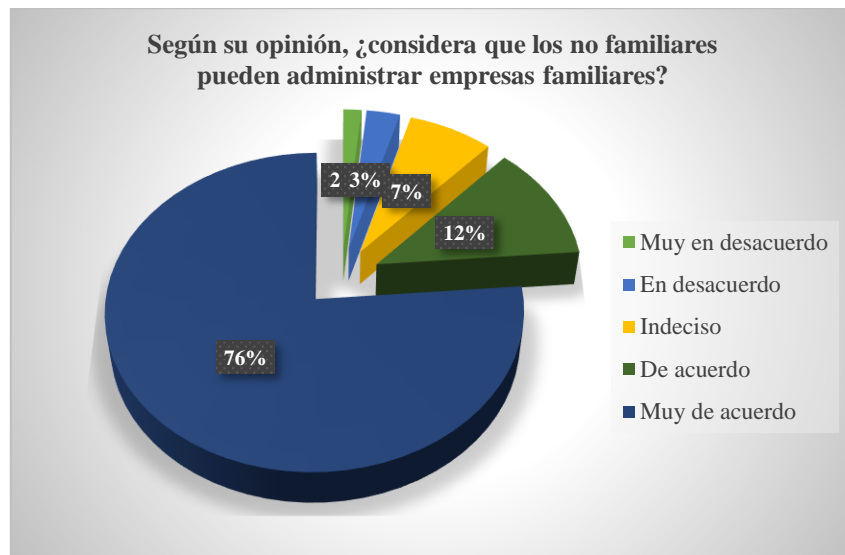
*Figura 2* ¿En la empresa familiar que usted posee tiene contemplado un plan de profesionalización a todos los miembros familiares que están vinculados en la empresa familiar?

Según el 85% en la empresa familiar que usted posee tiene contemplado un plan de profesionalización a todos los miembros familiares que están vinculados en la empresa familiar mientras que un 15% no.

**Nota:** Encuesta



**3. Según su opinión, ¿considera que los no familiares pueden administrar empresas familiares?**

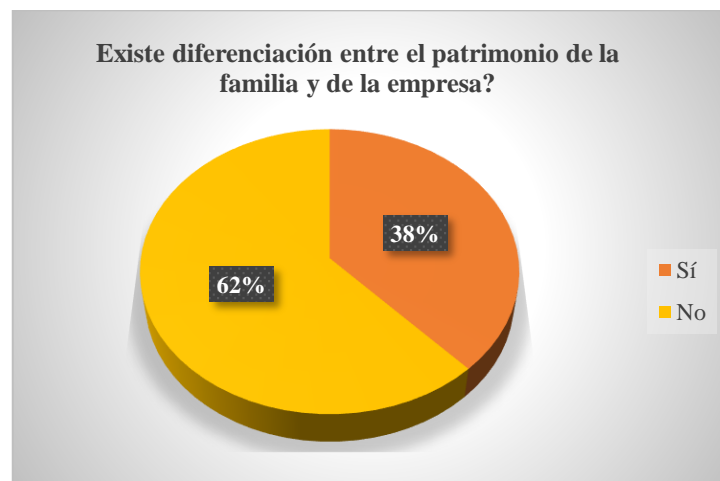


*Figura 3* Según su opinión, ¿considera que los no familiares pueden administrar empresas familiares?

De la muestra obtenida el 76% está muy de acuerdo en considerar que los no familiares pueden administrar empresas familiares, en cambio un 12% de acuerdo, un 7% indeciso, un 3% en desacuerdo y un 2% muy en desacuerdo.

**Nota:** Encuesta

**4. ¿Existe diferenciación entre el patrimonio de la familia y de la empresa?**

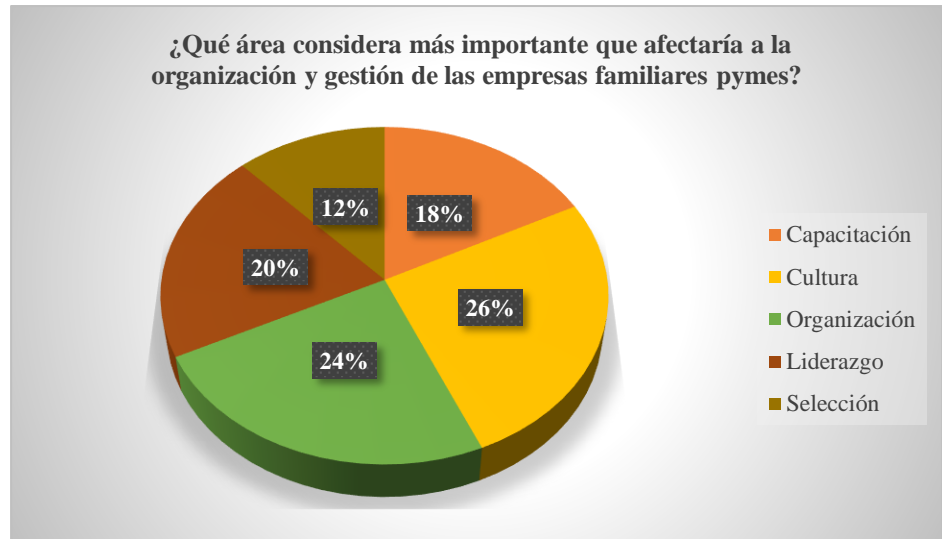


*Figura 4* ¿Existe diferenciación entre el patrimonio de la familia y de la empresa?

La encuesta realizada arrojó una muestra que indica que el 62% de los encuestados no existe diferenciación entre el patrimonio de la familia y de la empresa mientras que un 38% sí.

**Nota:** Encuesta

**5. ¿Qué área considera más importante que afectaría a la organización y gestión de las empresas familiares pymes?**



*Figura 5* ¿Qué área considera más importante que afectaría a la organización y gestión de las empresas familiares pymes?

Del total de los encuestados el 26% considera que el área más importante que afectaría a la organización y gestión de las empresas familiares pymes es la cultura, seguido del 24% de la organización, luego el 20% de liderazgo, 17% de capacitación y un 12% de selección.

**Nota:** Encuesta

**6. ¿Qué factores de la familia considera que impactan o repercuten para mejorar la organización y gestión de las empresas familiares pymes?**

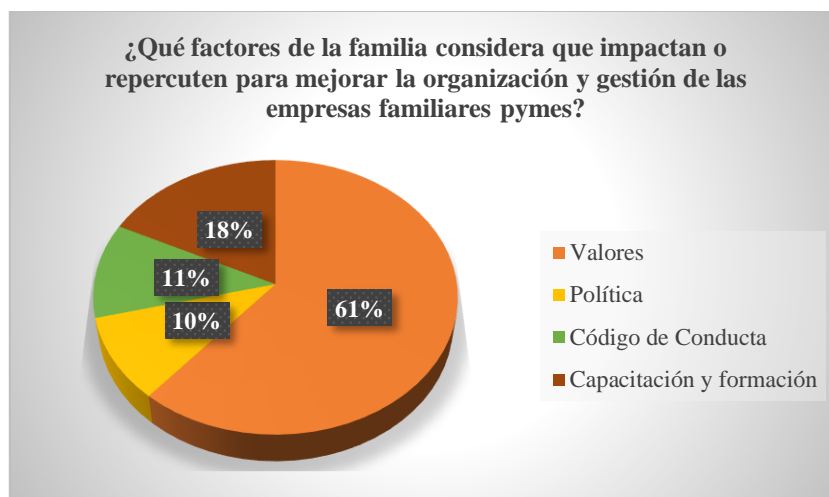


Figura 6 ¿Qué factores de la familia considera que impactan o repercuten para mejorar la organización y gestión de las empresas familiares pymes?

El 61% de la muestra obtenida considera que los factores de la familia que impactan o repercuten para mejorar la organización y gestión de las empresas familiares pymes son los valores, seguido del 18% de la capacitación y formación, luego un 11% del Código de Conducta y un 10% de la Política.

**Nota:** Encuesta

**7. ¿Qué factores de la empresa considera que impactan o repercuten para mejorar la organización y gestión de las empresas familiares pymes?**

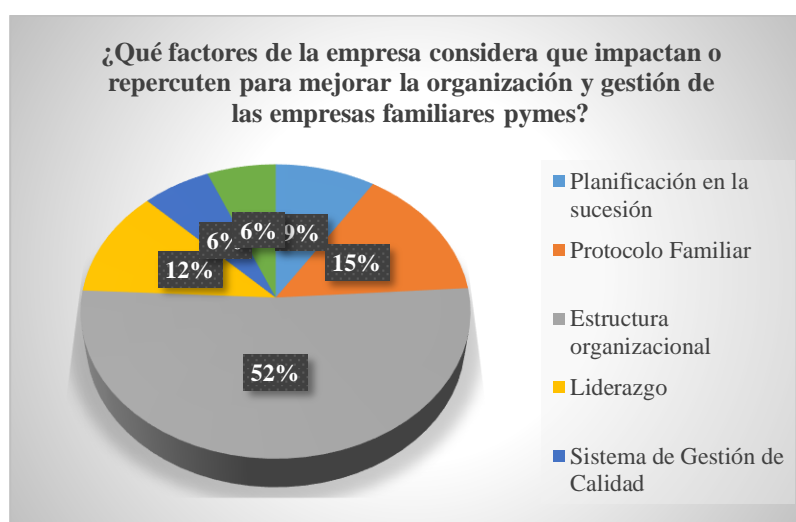
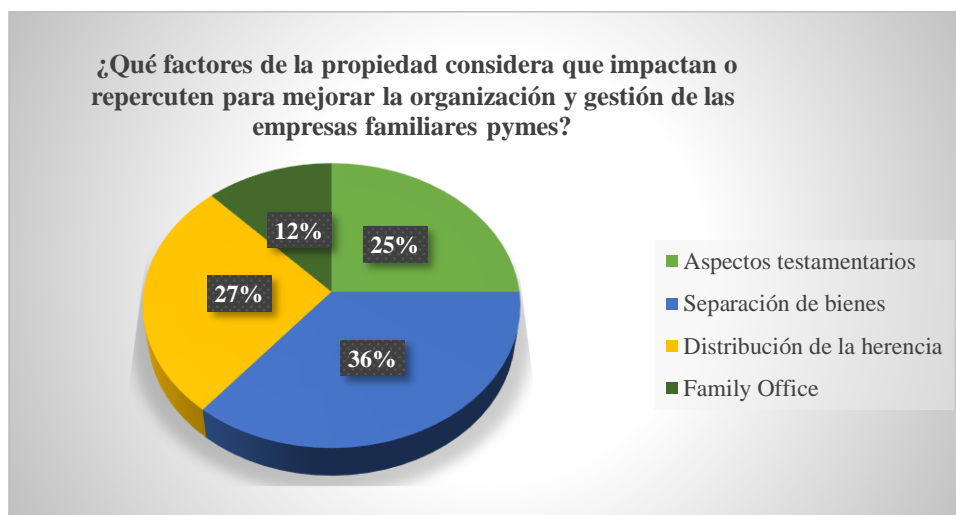


Figura 7 ¿Qué factores de la familia considera que impactan o repercuten para mejorar la organización y gestión de las empresas familiares pymes?

En relación a la muestra el 52% piensa que los factores de la empresa que impactan o repercuten para mejorar la organización y gestión de las empresas familiares pymes es la estructura organizacional, un 15% Protocolo Familiar, un 12% liderazgo, un 9% Planificación en la sucesión, y un 6% en sistema de Gestión de Calidad y un mismo 6% Innovación.

**Nota:** Encuesta

**8. ¿Qué factores de la *propiedad* considera que impactan o repercuten para mejorar la organización y gestión de las empresas familiares pymes?**



*Figura 8* ¿Qué factores de la propiedad considera que impactan o repercuten para mejorar la organización y gestión de las empresas familiares pymes?

La muestra indica que los factores de la propiedad que impactan o repercuten para mejorar la organización y gestión de las empresas familiares pymes son un 36% la separación de bienes, un 27% distribución de la herencia, un 25% aspectos testamentarios y un 12% Family Office.

**Nota:** Encuesta

## CAPITULO 4

### Discusión

#### 4.1. Contrastación empírica

Según las encuestas realizadas, el 94% de los encuestados conoce de alguna empresa familiar que tiene problemas en la relación de la empresa-familia y viceversa mientras que el 6% no. También indican que el 85% en la empresa familiar que usted posee tiene contemplado un plan de profesionalización a todos los miembros familiares que están vinculados en la empresa familiar mientras que un 15% no. De la muestra obtenida el 76% está muy de acuerdo en considerar que los no familiares pueden administrar empresas familiares, en cambio un 12% de acuerdo, un 7% indeciso, un 3% en desacuerdo y un 2% muy en desacuerdo. La encuesta realizada arrojó una muestra que indica que el 62% de los encuestados no existe diferenciación entre el patrimonio de la familia y de la empresa mientras que un 38% sí. Del total de los encuestados el 26% considera que el área más importante que afectaría a la organización y gestión de las empresas familiares pymes es la cultura, seguido del 24% de la organización, luego el 20% de liderazgo, 17% de capacitación y un 12% de selección. El 61% de la muestra obtenida considera que los factores de la *familia* que impactan o repercuten para mejorar la organización y gestión de las empresas familiares pymes son los valores, seguido del 18% de la capacitación y formación, luego un 11% del Código de Conducta y un 10% de la Política. En relación a la muestra el 52% piensa que los factores de la *empresa* que impactan o repercuten para mejorar la organización y gestión de las empresas familiares pymes es la estructura organizacional, un 15% Protocolo Familiar, un 12% liderazgo, un 9% Planificación en la sucesión, y un 6% en sistema de Gestión de Calidad y un mismo 6% Innovación. Finalmente, en la última pregunta la muestra indica que los factores de la *propiedad* que impactan o repercuten para mejorar la organización y gestión de las

empresas familiares pymes son un 36% la separación de bienes, un 27% distribución de la herencia, un 25% aspectos testamentarios y un 12% Family Office.

#### **4.2. Limitaciones**

En algunos casos se tuvo complicaciones para llegar a tener contacto con los propietarios, sin embargo, se lo canalizó mediante administradores o asistentes de fundadores o gerencia para el realizar estas encuestas.

#### **4.3. Líneas de investigación**

Nos hemos apoyado en el área de la productividad y mejora continua sobre las empresas familiares y la calidad de las mismas, sobre todo en los sistemas de gestión de calidad, evidentemente hay muy poca información sobre este campo enfocado a esta tipología de empresa.

#### **4.4. Aspectos relevantes**

Lo más relevante es que le dan mayor importancia a la familia y que si influye directamente en la toma de decisión.

## **CAPÍTULO 5**

### **PROPUESTA**

#### **5.1. Objetivo de la propuesta**

Elaborar un plan de Estrategias Organizacionales para ayudar a mejorar la calidad en las empresas familiares pymes en la ciudad de Guayaquil como parte del análisis de los factores que impactan en la organización y gestión tanto en la empresa como en la familia.

#### **5.2. Analizar la situación actual de la empresa familiar mediante un diagnóstico**

Debido a que la clave para ayudar a resolver los problemas se encuentra en saber diagnosticar es necesario crear test, fichas, mapas, diagramas, cuestionarios, entre otros para obtener un mejor alcance de la situación empresas familiares. El tiempo que se podría realizar un diagnóstico es de dos a tres semanas aproximadamente una vez repartidas en cuatro sesiones con los miembros familiares. Tiempo promedio corresponde a la facilitación de la información y la agenda de cada uno de los miembros familiares.

1. Estructura Organizacional u Organigrama
2. Estructura Societaria o estructura de propiedad
3. Cuestionario de la Empresa Familiar: Familia, Propiedad, Negocio, Gestión y Sucesión
4. Situación actual de los Órganos de Gobierno de la Empresa Familiar
5. Diagnóstico de Causa y Efecto – Espina de Pescado de la empresa familiar

En concreto, es necesario considerar que todas estas herramientas abarcan diferentes aspectos que son imperativas para implementar además de las políticas de calidad tradicionales en una empresa familiares que son las acreditaciones de la ISO.

### 5.3. Analizar la situación actual de los Órganos de gobierno de la empresa familiar

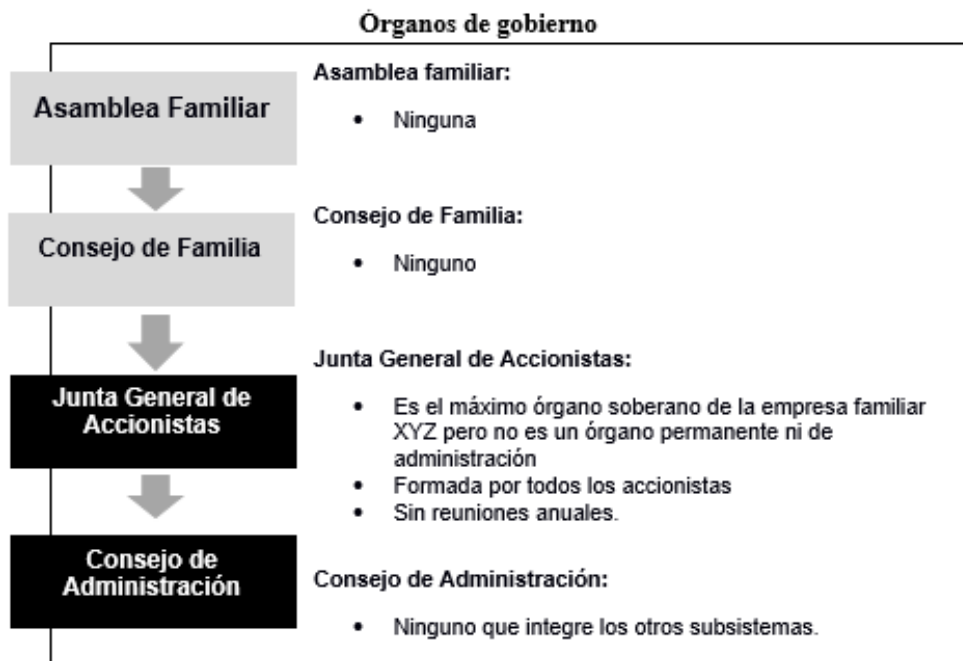


Gráfico 2

*Órganos de gobierno*

**Nota:** Miguel Ángel Gallo – Gonzalo Gómez (2015): *Evolución y desarrollo de la empresa y de la familia*. Pg. 155

### 5.4. Documentos entregables para mejorar la calidad en la empresa familiar pymes

Así como en la certificación de calidad existen documentos entregables con el propósito de documentar la información y tener al alcance en la medida que se requiera dentro de los procesos es necesario que las empresas familiares pymes puedan ir preparando una cultura hacia la calidad no solamente enfocándose en la producción o en la empresa sino buscando la forma de cohesionar a la familia. Entre tanto, se sugiere contar con los siguientes documentos para evaluar el compromiso hacia la búsqueda de la excelencia en la empresa familiar:

- Acta de constitución del proyecto
- Acta de creación de los Órganos de Gobierno



- Informe de diagnóstico de la situación actual de la empresa familiar con los resultados de las evaluaciones, cuestionario y pruebas.
- Propuesta del plan de trabajo para aprobación.
- Plan de ejecución dentro del proceso de implementación.
- Modelos de actas de sesiones de cada una de los Órganos.
- Acta de Convocatoria de reuniones
- Protocolo familiar
- Reglamento de los Órganos de Gobierno.
- Código de Ética y conducta familiar.
- Manual de principios y valores.
- Plan de acción anual de cada uno de los consejos.
- Modelo de evaluaciones de los Órganos de Gobierno.
- Plan de sucesión.
- Se deberá implementar las estrategias de mejorar las prácticas empresariales de las empresas familiares para ayudar a buscar la excelencia de este tipo de empresas mediante un plan de acción y trabajo en conjunto con las entidades del gobierno, desarrollando y compartiendo un instructivo de empresas familiares para así tener conocimiento sobre esta tipología de empresas, de igual manera se podría desarrollar fórums para compartir la experiencia y los conocimientos de un análisis de cómo se pueden mejorar las prácticas, así como También invitar a consultores nacionales e internacionales para desarrollar una mejor conciencia sobre las prácticas y por ultimo ver la forma como se pueden desarrollar carreras universitarias especializadas en este tipo de empresas.
- Adicionalmente, servirá como estrategia el realizar un instructivo sobre el manejo adecuado y la transmisión y fortalecimiento de valores por parte de las familias empresarias que mejoren la cultura empresarial y familiar, esto lo haremos creando

programas que puedan proveer el fortalecimiento de los valores a través de las universidades y colegios; así como también las cámaras y entidades gubernamentales que funcionan como ente de control hacia las empresas familiares.

- Otra estrategia será el implementar mecanismos y herramientas tales como protocolo familiar, plan de sucesión y órganos de gobierno basado en el modelo de los tres círculos en la empresa familiar que son: empresa, gestión y patrimonio, para llegar a crear estos se va a presentar un proyecto a la superintendencia de compañías para que puedan en primer lugar ingresar información estadísticas de las empresas familiares y a su vez las empresas voluntarias que quieran categorizarse como empresa familiar puedan hacer uso de estos documentos habilitantes que podrían ser una plantilla para que puedan funcionar mucho mejor en la parte práctica.
- Finalmente, se recomienda ejecutar la estrategia de contar con indicadores de gestión para los miembros familiares y que en lo posible blindar a la empresa de inconvenientes que puedan afectar de parte de la familia, esto se podrá realizar abordando nuevos indicadores de gestión que se pueden combinar con el balance score card tanto a nivel académico como en consultorías para que puedan sincronizarse y mejorar su rendimiento y su efectividad sobre todo en la utilidad pensando a nivel de propiedad y de gestión pero a su vez pensando a nivel de familia, no obstante estos indicadores deberán estar apoyados en algunos indicadores propios q se utilizan a nivel general como por ejemplo el modelo de quiebra z score que es una previsión a futuro de una compañía para saber si dicha compañía esta propensa a quebrar o no.

### **5.5. Modelo de evaluación del cumplimiento de metas**

A continuación, se muestra un modelo de tabla de cumplimiento de metas que permitirán evaluar constantemente los procesos dentro de la empresa, familia y patrimonio para que así se pueda apoyar el director ya sea familiar o no familiar:

Tabla 3

Cumplimiento de metas de la Oficina de la familia

<i>Responsabilidad y ámbito</i>	<i>Metas</i>	<i>Cumplimiento (Calificación de 1 a 10, siendo 10 el máximo)</i>
<b>Familia</b>		
Consultar con los familiares temas a tratar en los Consejos de Familia.	Nivel de servicio 8 puntos	1 hasta 10.
Establecer la agenda anual y citar a los Consejos.	Agenda y citar al menos con una semana de anticipación con documentos 100%	1 hasta 10.
Establecer la agenda anual y citar a los Consejos.	Agenda y Actas 100%	1 hasta 10.
Elaborar las agendas y actas de los Consejos de Familia	Revisión por sesión 100%	1 hasta 10.
Hacer el seguimiento de las tareas pendientes de los Consejos de Familia	Presupuesto aprobado	1 hasta 10.
Llevar la contabilidad de la Oficina de Familia.	Contabilidad al día 8 de cada mes.	1 hasta 10.
Llevar las contabilidades personales de cada uno de los miembros de las familias.	Contabilidades al día.	1 hasta 10.
Coordinar las declaraciones de impuestos, nacionales e internacionales, de cada uno de los miembros de la familia.	Declaraciones a tiempo y bien realizadas, 100%	1 hasta 10.
Realizar todas las sinergias posibles de los familiares en cuanto: seguros de vida, de salud, seguridad familiar.	Portafolios comunes en cada tema.	1 hasta 10.
Coordinar las actividades culturales de la familia.	100% actividades	1 hasta 10.
Coordinar las actividades de recreación familiar: Vacaciones, reuniones familiares.	100% de las actividades	1 hasta 10.
Coordinar con asesores externos sobre los aspectos que necesiten de familia: Proyectos de vida, psicología.	100% de lo solicitado.	1 hasta 10.
Buscar que los Comités del Consejo de Familia se reúnan especialmente el de resolución de conflictos.	100% de lo solicitado.	1 hasta 10
Solicitar informe a los Comités de remuneración sobre el progreso de los familiares en la empresa	Informes anuales por miembro de la familia que trabaje en la empresa.	1 hasta 10
Coordinar el comité junior, para la formación de los hijos en las universidades.	Informe por cada miembro de la familia que esté en el plan.	1 hasta 10
Solicitar las notas de los hijos en las universidades y hacerles seguimiento. Siempre que se establezcan los fondos comunes de educación.	Carpetas completas por cada miembro que esté en el plan.	1 hasta 10
Coordinar la renovación del protocolo familiar al menos cada dos años.	Documento de renovación o ratificación.	1 hasta 10

**Nota:** Ward, J., & Carlock, R. (2010). La excelencia en la empresa familiar: El proceso de planificación para la empresa y la familia. Barcelona : Centro Libros PAPP.

Tabla 4

Cumplimiento de metas de la Oficina de Propiedad

<b>Responsabilidad y ámbito</b>	<b>Metas</b>	<b>Cumplimiento (Calificación de 1 a 10, siendo 10 el máximo)</b>
<b>Propiedad</b>		
Coordinar con los asesores las estructuras necesarias para la planeación patrimonial establecida por el Consejo de Familia: Trust, Fundaciones de interés privado, etc.	Minutas de constitución 100%	1 hasta 10.
Coordinar la formación de propietarios.	100% de propietarios que han tomado el programa	1 hasta 10.
Coordinar con los asesores la creación de las estructuras de los grupos empresariales.	Minutas de constitución 100%	1 hasta 10.
Ejecutar la estrategia financieras autorizada por Consejo de Familia para los fondos familiares.	Rentabilidad mínima de bajo riesgo 4%	1 hasta 10.
Hacer seguimiento de la estrategia patrimonial de la familia verificando los porcentajes patrimoniales establecidos para los negocios centrales, las inversiones y la liquidez; con sus rentabilidades y crecimiento.	Informe anual al Consejo de Familia.	1 hasta 10.
Citar las Asambleas de Accionistas con toda la información necesaria bajo las normas legales del país y aquellas adicionales establecidas por el Consejo de Familia.	Al menos una vez al año.	1 hasta 10.
Solicitar los informes de gobierno corporativo a los diferentes Consejos Asesore, Consejos de Administración de empresas controladas por el grupo y sus comités.	Al menos una vez al año.	1 hasta 10.
Facilitar la tarea del comité de nominación para la búsqueda de miembros de los diferentes Consejos de Asesores de grupo y Consejos de Asesores de grupos y consejos de Administración de las empresas. El Director podrá ser miembro de este comité.	Evaluación anual de miembros del Consejo. Tres hojas de vida por cada miembro externo (reunión personal)	1 hasta 10.
Facilitar la tarea de los Comités de auditoría, al buscar y establecer relaciones con los auditores externos y Comisarios. El Director podrá ser miembro de este comité.	Participación de los comités de auditoría. 100%	1 hasta 10.
Realizar la comunicación a socios mediante los news letters.	News Trimestrales 4 comunicacionales.	1 hasta 10.
Coordinar las actividades para formalizar el protocolo familiar.	Finalizar protocolo familiar	1 hasta 10.
Asistir como miembro de los Consejos Asesores asignados por el Consejo de Familia.	Asistencia a Consejos de Asesores 100%.	1 hasta 10.
Mantener un sistema de valoración de los grupos de las empresas e inversiones.	Tener cada empresa e inversión valorada.	1 hasta 10.
Tener información sobre el valor de mercado de empresas similares en el sector.	Informe sectorial	1 hasta 10.
Coordinar los diferentes mecanismos establecidos por el Consejo de Familia para garantizar la liquidez de los accionistas.	Tener procedimientos formales.	1 hasta 10.
Mantener al día el Balanced Scorecard de la organización familiar en sus tres aspectos: las empresas, el patrimonio y la familia.	Información al día en cada sesión de consejo de Familia. 100%	1 hasta 10.

**Nota:** Ward, J., & Carlock, R. (2010). La excelencia en la empresa familiar: El proceso de planificación para la empresa y la familia. Barcelona : Centro Libros PAFP.

*Tabla 5*

Cumplimiento de metas de la empresa

<i>Responsabilidad y ámbito</i>	<i>Metas</i>	<i>Cumplimiento (Calificación de 1 a 10, siendo 10 el máximo)</i>
<b>Empresa</b>		
Ser soporte para la planeación tributaria de las empresas	Nivel de servicios 8 puntos	1 hasta 10
Ser soporte para las gerencias financieras de las empresas	Nivel de servicios 8 puntos	1 hasta 10
Manejar los fondos empresariales que se encarguen.	Nivel de rentabilidad Mejor a la media.	1 hasta 10.
Realizar la estrategia de la empresa XYZ.	Nivel de cumplimiento	1 hasta 10.

**Nota:** Ward, J., & Carlock, R. (2010). La excelencia en la empresa familiar: El proceso de planificación para la empresa y la familia. Barcelona : Centro Libros PAFP.

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **Conclusiones**

Las empresas familiares cuentan con muchos factores que le permiten alcanzar el éxito, esto es su preocupación para sobrevivir bajo un cooperativismo. Así mismo, su compromiso es un valor agregado que se convierte en una ventaja competitiva en relación a las no familiares. La dotación de los recursos de una empresa familiar contempla la asignación de los recursos o medios para su correcto funcionamiento. Esto permite, identificar la capacidad de operar una empresa familiar que en cuyo caso, estos recursos generan situaciones a favor y la falta de estas situaciones en contra.

Se realizó un levantamiento de información usando una herramienta de encuestas. Estas encuestas fueron tomadas a empresas familiares por medio de sus fundadores, miembros familiares que poseen parte de la propiedad. Se basó en una base de datos de forma aleatoria y sin otro criterio alguno que haya sido el de ser una empresa familiar y al menos estar en el paso de la primera generación hacia la segunda.

Por otra parte, por el lado de las empresas existen factores importantes que impactan directa e indirecta en la organización como por ejemplo, el recurso humano, el capital de trabajo, el liderazgo, el mercado, la experiencia, los principios corporativos, planeación estratégica apoyado con un plan de acción y que exista conformado una estructura de órgano de gobierno tales como un Consejo de Administración, Consejo de Familia, Junta de Accionistas, etc., lo que permite tener una mejor toma de decisión ante los diferentes aspectos a la hora de una necesidad crucial sobre una internacionalización.

Por otra parte, se puede concluir por medio de las encuestas que existe una mayoría que conocen empresas familiares, así mismo, la mayoría cuenta con un plan de

profesionalización hacia los miembros familiares. No obstante, existe apertura en vincular en la alta dirección a miembros que no son familiares. Adicionalmente, la mayoría no perciben una diferencia entre el patrimonio de la familia y el de la empresa. Finalmente, el área más relevante que tiene la empresa familiar y que afectaría a la estructura es la cultura y la organización.

Finalmente, de no solucionar los protocolos y políticas de esta tipología de empresas que son generalmente el problema de estas; conllevará al cierre de las mismas y su fenecimiento total.

## **Recomendaciones**

- Este estudio ha sido utilizado solo en la ciudad de Guayaquil, a futuro se recomienda que el mismo sea implementado en otras ciudades del Ecuador, partiendo de Quito y Cuenca.
- Se recomienda buscar alianzas estratégicas con otros países para que puedan transferir conocimiento sobre esta tipología de empresas.
- Se recomienda trabajar alianzas estratégicas entre las academias y empresas privadas para que estas puedan aportar su conocimiento sobre una administración efectiva en empresas familiares.
- A nivel de otras ciudades se recomienda buscar nuevas formas para mantener una cultura de una sociedad de convivencia para que no exista separación de bienes y mucho menos quiebre de familia que es una de las sociedades más importantes que existen a nivel mundial.



## Bibliografía

- Álvarez, M., & René de León, J. (2014). *El Protocolo familiar: guía práctica para su elaboración en 7 sesiones: La forma más efectiva para trabajar en paz en familia*. México: Palibrio.
- Alvarez, I. (2006). *Introducción a la calidad: aproximación a los sistemas de gestión y herramientas de calidad*. España: Ideas propias.
- Carlock, R., & Ward, J. (2010). *La excelencia en la empresa familiar: El proceso de planificación para la empresa y la familia*. Barcelona: Deusto.
- Casillas, J. C., Díaz, C., Rus, S., & Vázquez, A. (2014). *La gestión de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones*. Madrid: Paraninfo.
- Casillas, J., Díaz, C., & Rus, s. (2014). *La gestión de la empresa familiar: conceptos, caso y soluciones*. España: Paraninfo.
- Corona, J. (2011). *Empresa Familiar: Aspectos jurídicos y económicos*. Madrid: Deusto.
- El Telégrafo. (21 de julio de 2016). *La UEES analizará a 7.000 empresas familiares del país*. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/la-uees-analizara-a-7-000-empresas-familiares-del-pais>
- ESPAE. (julio de 2011). *Empresas Familiares en Ecuador: El caso del grupo Godoy*. Obtenido de [http://www.espae.espol.edu.ec/images/documentos/publicaciones/publicaciones\\_medios/empresasfamiliares.pdf](http://www.espae.espol.edu.ec/images/documentos/publicaciones/publicaciones_medios/empresasfamiliares.pdf)
- García, A. (2013). *Estrategias Empresariales*. Bogotá: Bilineata Publishing.
- Guibert, J. (2011). *Responsabilidad Social Empresarial*. España: Deusto.
- La empresa familiar. (24 de 02 de 2015). *Las empresas familiares disfrutan de la mejor reputación Globalmente*. Obtenido de <http://www.laempresafamiliar.com/informacion/actualidad/5351-las-empresas-familiares-disfrutan-de-la-mejor-reputacion-globalmente>
- Nava, V. (2005). *¿Qué es la calidad? concepto, gurús y modelos fundamentales*. México: Limusa.
- Reig, E. (2011). *Comeptitividad, crecimiento y capitalización de las regiones españolas*. España: Fundación BBVA.
- Rodriguez, J., & Rodriguez, M. (2004). *La singularidad de la Empresa Familiar: Conceptos básicos para llegar a entenderla*. España: PRASA.
- Tápies, J. (19 de 11 de 2013). *Calidad: compromiso e implicación*. Obtenido de <http://blog.iese.edu/empresafamiliar/2013/calidad-compromiso-e-implicacion/>
- Ward, J., & Carlock, R. (2010). *La excelencia en la empresa familiar: El proceso de planificación para la empresa y la familia*. Barcelona : Centro Libros PAPF.

## Anexos

### Anexo 1 Preguntas de las encuestas

1. ¿Conoce usted de alguna empresa familiar que tiene problemas en la relación de la empresa-familia y viceversa?
2. ¿En la empresa familiar que usted posee tiene contemplado un plan de profesionalización a todos los miembros familiares que están vinculados en la empresa familiar?
3. Según su opinión, ¿considera que los no familiares pueden administrar empresas familiares?
4. ¿Existe diferenciación entre el patrimonio de la familia y de la empresa?
5. ¿Qué área considera más importante que afectaría a la organización y gestión de las empresas familiares pymes?
6. ¿Qué factores de la *familia* considera que impactan o repercuten para mejorar la organización y gestión de las empresas familiares pymes?
7. ¿Qué factores de la *empresa* considera que impactan o repercuten para mejorar la organización y gestión de las empresas familiares pymes?
8. ¿Qué factores de la *propiedad* considera que impactan o repercuten para mejorar la organización y gestión de las empresas familiares pymes?

## Anexo 2 Causa y efecto del problema

