



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

Estrategias Gerenciales de Sucesión Generacional en las Empresas Familiares  
de la Ciudad de Loja

**AUTOR:**

Ing. Carlos Eduardo Granda Ochoa

Previo a la obtención del grado académico de:

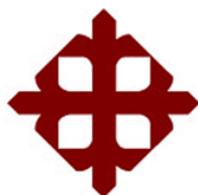
Magíster en Administración de Empresas

**TUTORA:**

Ing. Carmen Padilla, PhD.

Guayaquil, Ecuador

2022



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el Ingeniero Carlos Eduardo Granda Ochoa: como requerimiento parcial para la obtención del grado académico de Magister en Administración de Empresas.

**DIRECTORA DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

---

Ing. Carmen Padilla PhD

**REVISOR**

---

Ing. Ángel Castro Peñarreta, MBA

**DIRECTORA DEL PROGRAMA**

---

Econ. María del Carmen, Lapo Maza, PhD.

Guayaquil, a los 20 días del mes de enero 2022



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, Carlos Eduardo Granda Ochoa

**DECLARO QUE:**

El proyecto de investigación **Estrategias Gerenciales de Sucesión Generacional en las Empresas Familiares de la Ciudad de Loja**, ha sido desarrollado en base a una ardua investigación, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en cada página del presente documento, además de incorporar las fuentes en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del grado académico en mención.

Guayaquil, a los 20 días del mes de enero 2022

---

Ing. Carlos Eduardo Granda Ochoa



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, Carlos Eduardo Granda Ochoa

**DECLARO QUE:**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del proyecto de Investigación Maestría en Administración de Empresas **Estrategias Gerenciales de Sucesión Generacional en las Empresas Familiares de la Ciudad de Loja**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 20 días del mes de enero 2022

---

Ing. Carlos Eduardo Granda Ochoa



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Informe de Urkund**

**URKUND**

Documento: [Carlos Eduardo Granda Ochoa 14.11.2021.docx](#) (0119390326)

Presentado: 2021-11-21 18:34 (-05:00)

Presentado por: caririk189@hotmail.com

Recibido: maria.lapo.ucsg@analysis.urkund.com

Mensaje: Análisis de proyecto de tesis. [Mostrar el mensaje completo](#)

1% de estas 105 páginas, se componen de texto presente en 4 fuentes.

Categoría	Enlace/nombre de archivo
	MOLINA_DORELEYM.docx
	<a href="https://www.normalizacion.gob.ec/mipymes-y-organizaciones-de-economia-popular-y-solida...">https://www.normalizacion.gob.ec/mipymes-y-organizaciones-de-economia-popular-y-solida...</a>
	FEA RRP Arquitectos V Final.pdf
Fuentes alternativas	TESINA FINAL EVELYN URETA (5 FEB 2020).docx
Fuentes no usadas	

97% por la Universidad de Especialidades Espíritu Santo (UEES), el 90.5% de las empresas registradas en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

del Ecuador poseen una composición de tipo familiar. Las empresas de propiedad familiar están representadas en el 90% como pequeñas y microempresas, el 88% corresponde a medianas empresas y el 65.9% son grandes empresas (Camino y Bermúdez, 2018a). Por su parte, Family Firm Institute (2014) señaló que, en el Ecuador, el 51% de la mano de obra empleada laboraba en empresas familiares y que hasta el 2015 estaban registradas alrededor de 55000 firmas familiares (Citado en Hernández, 2019a). Por tanto, estas estructuras empresariales aportan a la economía y desarrollo de los territorios, como se evidencia en el estudio realizado por la empresa consultora ecuatoriana Fambusiness, estableciendo que la contribución de estas empresas corresponde al 51% al PIB, y que además participan principalmente en sectores como el comercio, construcción, agricultura, transporte, manufactura, servicios, etc. (Citado en Camino y Bermúdez, 2018b). Las empresas familiares a pesar de tener gran relevancia en la economía de un país pueden llegar a desaparecer. Para Gallo, Klein, Montenegro, Tomaseili y Cappuccini (2009), al correr el tiempo, se generan problemas en la sucesión generacional, y son pocas las empresas familiares que sobreviven al paso de una segunda y tercera generación. Los principales conflictos que enfrentan a lo largo del camino son: sucesión principal de cargo directivo, relación del sistema familiar empresarial y patrimonial (Citado en Gómez, Betancourt, y Zapata 2012). En el año 2011 se reporta que la industria principal de la provincia de Loja es la construcción, puesto que, aporta 102 millones de dólares en el destino. En segundo lugar, se encuentran las actividades de construcción, agrícolas, ganadería, caza, silvicultura, que reportan 109 millones de dólares y luego están las actividades de comercio al por mayor y menor, que han generado ingresos de 86 millones de dólares. En la provincia señalada existen 84 empresas de estructura familiar y dispone de entidades que brindan financiamiento para la creación de nuevos negocios (Morales, 2013). Según datos del INEC (2010) se

Archivo de registro Urkund: Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE / MOLINA\_DORELEYM.docx 97%

por la Universidad de Especialidades Espíritu Santo (UEES), el 90.5% de las empresas ecuatorianas registradas en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

## **Agradecimiento**

Quiero agradecer a todas las autoridades de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, y de manera especial a la Eco. María del Carmen Lapo, quien desde el proceso de entrevista me mostró su don de persona, permitiéndome formar parte del presente programa de Maestría en Administración de Empresas, además, quiero reconocer y agradecer a todos los docentes, personal administrativo, personal de asistencia de aulas y a todos mis compañeros, con quienes compartí gratos momentos a lo largo de este proceso de aprendizaje, y a cada una de las personas que directa o indirectamente que con su conocimiento y buenas intenciones aportaron para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Ing. Carlos Eduardo Granda Ochoa

## **Dedicatoria**

El presente trabajo de investigación lo dedico en primer lugar a nuestro padre celestial, por darme la salud y la fortaleza necesaria para poder continuar con mis proyectos de vida y seguir por la senda de la autorrealización, además quiero agradecer a todas las personas que aportaron con su conocimiento para culminarlo con éxito, a mis padres Eduardo Vicente y Ruth Lucía, quienes desde pequeño inculcaron en mi, valores inquebrantables en mi vida los mismos que me han permitido convertirme en un hombre de bien, útil para la sociedad, además de agradecer a mis hermanos: Darío Xavier, Cinthya Michelle y Jonathan Israel, quienes a pesar de ser menores se constituyen como los pilares de nuestra familia, y por supuesto no puedo dejar de mencionar mi gratitud infinita a toda mi familia Granda Ochoa, quienes con sus consejos y buenos deseos me dieron el aliento necesario para no desmayar en mi proyecto de educación.

Ing. Carlos Eduardo Granda Ochoa.

**Índice general**

Introducción .....	1
Antecedentes .....	3
Problema de la Investigación .....	5
Formulación del problema .....	7
Justificación.....	7
Preguntas de investigación .....	9
Objetivo general .....	10
Objetivos específicos.....	10
Objeto de estudio.....	11
Campo de acción .....	12
Capítulo I .....	13
Marco Conceptual.....	13
Definición de empresas familiares .....	13
Ventajas y desventajas de la empresa familiar .....	18
Inicio de los planes de sucesión .....	19
Desarrollo de las empresas familiares .....	21
Las capacidades gerenciales.....	22
Capítulo II.....	26
Marco Referencial.....	26

Empresa Familiar .....	31
Sucesión en la Empresa Familiar .....	32
Estrategia 1. La creación de un consejo familiar.....	36
Estrategia 2. La selección analítica de un sucesor .....	37
Estrategia 3. Solicitar asesoría psicológica durante el periodo de sucesión.....	40
Estrategia 4. La formación de una sociedad de negocio.....	41
Estrategia 5. El retiro parcial del director o gerente general .....	43
Estrategia 6. Un manejo adecuado de compensaciones .....	44
Estrategia 7. Implementación de una estructura de comunicación abierta.....	45
Estrategia 8. Planeación de una administración interina .....	45
La Gerencia como puesto clave en una organización .....	47
El Gerente y sus responsabilidades. ....	47
El liderazgo empresarial en las empresas familiares.....	49
Estilos de liderazgo. ....	50
Análisis del sector de la industria en estudio .....	51
Capítulo III.....	57
Marco Metodológico y Resultados .....	57
Diseño de la investigación.....	58
Idoneidad del Diseño.....	60
Pregunta de Investigación .....	61

Selección de Casos .....	61
Consentimiento Informado.....	62
Confidencialidad .....	62
Localización Geográfica .....	62
Instrumentación.....	63
Población.....	64
Muestra.....	64
Recolección y Registro de datos .....	65
Validez y Confiabilidad .....	67
Análisis e interpretación de resultados.....	68
Capítulo IV.....	77
Propuesta.....	77
Introducción .....	77
Objetivo general .....	77
Objetivos específicos.....	78
Justificación.....	78
Marco referencial de la propuesta .....	78
Estrategias de sucesión generacional .....	79
Flujograma de procesos .....	89
Cronograma de actividades de las estrategias de sucesión generacional .....	90

	XI
Conclusiones .....	92
Recomendaciones .....	94
Referencias.....	95
Apéndices.....	108
Apéndice A Autorización de la Cámara de comercio de Loja para uso de información ...	108
Apéndice B Modelo Consentimiento informado .....	109
Apéndice C Guía de la entrevista.....	110
Apéndice D Entrevista Empresa Caso 1 “Supermercado Yerovi”.....	112
Apéndice E Entrevista Caso 2. Empresa “PROLCOM Cía. Ltda.” .....	121
Apéndice F Entrevista Caso 3. Empresa “Supermercado Economax” .....	131
Apéndice G Entrevista Caso 4. Empresa “Autoservicio Puerta del Sol”.....	139
Apéndice H Entrevista Caso 5. Distribuidora Calva y Calva .....	149
Apéndice I Entrevista Caso 6. ILE.....	162
Apéndice J Descripción evolutiva de las empresas.....	174
Apéndice K Percepción del impacto económico empresarial en comparación con la competencia directa (Promedio de los últimos cinco años) .....	175
Apéndice L Percepción sobre las características de los miembros familiares en el negocio .....	176
Apéndice M Percepción sobre las características del gerente general .....	177

## Índice de Tablas

Tabla 1 Ventajas y desventajas de la empresa familiar .....	18
Tabla 2 Estrategia 1. Constitución de Consejo y Protocolo Familiar .....	79
Tabla 3 Estrategia 2. Selección analítica de un sucesor.....	81
Tabla 4 Estrategia 3. Asesoría psicológica y procesos durante el periodo de sucesión.....	83
Tabla 5 Estrategia 4. La formación de una sociedad de negocio.....	85
Tabla 6 Estrategia 5. El retiro parcial del director o gerente general .....	85
Tabla 7 Estrategia 6. Un manejo adecuado de compensaciones.....	86
Tabla 8 Estrategia 7. Implementación de una estructura de comunicación abierta.....	86
Tabla 9 Estrategia 8. Planeación de una administración interina .....	88
Tabla 10 Estrategias de sucesión generacional.....	90

## Índice de Figuras

Figura 1 Características para identificar una empresa familiar. ....	14
Figura 2 Capacidades gerenciales .....	25
Figura 3 Tasa de sobrevivencia de las Empresas Familiares de América .....	31
Figura 4 Individuos y grupos afectados en un proceso de sucesión familiar.....	33
Figura 5 Temas importantes en la planeación de la sucesión .....	33
Figura 6 Administración generacional en la Empresa Familiar (Dyer W, G., 1986) .....	34
Figura 7 Estrategias para lograr éxito en la sucesión de una Empresa Familiar.....	36
Figura 8 Organigrama de un consejo familiar .....	37
Figura 9 Variables a evaluar para elegir al sucesor .....	38
Figura 10 Características para elegir el sucesor en la Empresa Familiar (Davis, 1982) .....	39
Figura 11 Proceso de sucesión y necesidad de ayuda psicológica.....	40
Figura 12 Creación de una sociedad de negocios en la empresa familiar .....	41
Figura 13 Acuerdos al formar una sociedad de negocios en la empresa familiar.....	42
Figura 14 Factores que afectan la decisión al gerente general de retirarse.....	43
Figura 15 Población de la provincia de Loja .....	52
Figura 16 Estructura de la Población Económicamente Activa.....	53
Figura 17 Escenarios de desempeño de actividades provincia de Loja.....	53
Figura 18 Ocupación sectorial de la población de la provincia de Loja.....	54
Figura 19 Tecnologías de la información y la comunicación en la provincia de Loja .....	54
Figura 20 Personal Ocupado total a nivel nacional .....	56
Figura 21 Ocupación de Gerentes o Propietarios por sectores económicos .....	56
Figura 22 Entrevista Caso 1 Supermercado Yerovi.....	69
Figura 23 Entrevista Caso 2 PROLCOM Cía Ltda.....	70

Figura 24 Entrevista Caso 3 Supermercado Economax.....	71
Figura 25 Entrevista Caso 4 Empresa “Autoservicio Puerta del Sol” .....	72
Figura 26 Entrevista Caso 5 Distribuidora Calva y Calva.....	73
Figura 27 Entrevista Caso 6 ILE.....	74
Figura 28 Resumen de entrevistas para identificar capacidades gerenciales.....	75
Figura 29 Características del sucesor.....	82
Figura 30 Comunicación en la estructura familiar.....	87
Figura 31 Formato de reunión e informe .....	87
Figura 32 Administrador interino .....	88
Figura 33 Flujograma de procesos de estrategias de sucesión generacional .....	89

## Resumen

La presente investigación tiene como objetivo analizar los diferentes conceptos de estrategias gerenciales de sucesión generacional aplicados por los gerentes generales de las empresas familiares dedicadas al comercio de alimentos, bebidas y tabacos en puestos de ventas o en mercados en la ciudad de Loja.

Desde el punto de vista metodológico, la investigación se desarrolló dentro del paradigma cualitativo, con un propósito descriptivo y una lógica inductiva. Para ello, se seleccionó un estudio realizado por Salomón (2012) sobre las empresas familiares y cuya metodología era adaptable al presente estudio, mientras que la recolección de los datos se realizó por medio de entrevistas semi estructuradas, y el análisis e interpretación de los datos de los discursos de seis gerentes generales de las empresas familiares de la ciudad de Loja.

En el presente estudio se desarrolla las principales estrategias gerenciales propuestas por García (2007) que permiten mejorar la productividad de los mismos y sobre todo garantizar la supervivencia a través del tiempo, y su paso de mando de generación tras generación.

Como parte de los hallazgos encontrados se determinó que los gerentes generales cuentan con amplia experiencia en la gestión de empresas familiares, las cuales se encuentran en la etapa de crecimiento o madurez, sin embargo, no han realizado un análisis técnico del próximo sucesor.

**Palabras Claves:** Estrategias gerenciales, empresas familiares, sucesión generacional, capacidades gerenciales, liderazgo, y productividad.

### **Abstract**

The present research aims to analyze the different concepts of management strategies of generational succession applied by the general managers of family companies dedicated to the food trade, drinks and tobacco in sales stalls or markets in the city of Loja.

From the methodological point of view, the research was developed within the qualitative paradigm, with a descriptive purpose and an inductive logic. To this end, a study conducted by Solomon (2012) on family businesses was selected, the methodology of which was adaptable to this study, while data collection was carried out through semi-structured interviews, and the analysis and interpretation of data from the speeches of six general managers of family businesses in the city of Loja.

This study develops the main management strategies proposed by García (2007) that allow to improve the productivity of the same and above all to guarantee survival through time, and its passing of command from generation to generation.

As part of the findings, it was determined that the General Managers have extensive experience in the management of family businesses, which are in the stage of growth or maturity, however, they have not carried out a technical analysis of the next successor.

**Key Words:** Management strategies, family businesses, generational succession, management capabilities, leadership, and productivity.

## **Introducción**

La literatura sugiere que el conocimiento y las habilidades de los gerentes generales son pilares de las capacidades administrativas, las cuales debieran ser mejoradas continuamente a fin de que sean útiles para la continuidad a largo plazo de las empresas familiares. En ese sentido, su estudio es esencial para comprender los diversos paradigmas que surgen en la gestión de empresas familiares y replantearse los estilos y formas de liderazgo (Abraham et al. 2001).

El desarrollo del presente trabajo se estructuró basándose en las estrategias que los gerentes generales deben considerar al promover un proceso de sucesión generacional o cambio de mando en las empresas familiares ya sean micro, pequeñas o medianas empresas. En el contexto de las empresas familiares, las estrategias y capacidades gerenciales surgen como un aspecto crucial para la supervivencia y el logro de una ventaja competitiva (Habbershon, Williams, y MacMillan, 2003). Otra finalidad fue ampliar el conocimiento acerca de las empresas familiares, la sucesión generacional, las estrategias gerenciales, las capacidades gerenciales, el liderazgo y la influencia que tienen los gerentes generales en el desempeño de las empresas familiares.

Para comprender lo que son las PYMES, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC], las agrupa como pequeñas y medianas empresas; esto va acorde a su volumen de venta o producción y número de empleados. En el Ecuador, las organizaciones pequeñas y medianas tienen diversidad de actividades económicas tales como comercio, industrias, transporte, hotelería, financieras, inmobiliarias, enseñanza, salud, otros servicios entre otros (INEC, 2016a). Las PYMES constituyen uno de los orígenes del crecimiento social del país, debido a que forman parte de la generación de riqueza y en su gran mayoría nacen como

empresas familiares a pesar de que muchas de las veces se las confunden como cualquier tipo de emprendimiento “individual” o “artesanal”, que los individuos de un país inician para cubrir las necesidades económicas de su hogar (Molina, Botero, y Montoya, 2017).

En el capítulo I, se desarrolló el marco conceptual, se exponen diferentes conceptos y estudios relacionados a la definición de empresas familiares, capacidades gerenciales, estrategias de sucesión generacional, procesos de sucesión generacional, influencia de las empresas familiares en la economía mundial, sus fines y naturaleza, además de analizar las ventajas y desventajas de estas y su desarrollo en la economía nacional.

En el capítulo II, se detalló el marco referencial en el cual se demuestra la trascendencia que ha tenido la ciencia y el detalle de los diferentes criterios de la investigación, adicional se refiere a la sucesión generacional en las empresas familiares, y se determina ocho estrategias viables y aplicables por parte de los gerentes generales antes de poner en marcha un plan de sucesión generacional en una empresa familiar, a lo cual se le agregan temas de vital importancia dentro del cambio de mando como son: capacidades gerenciales, la gerencia como puesto clave en una empresa familiar, el liderazgo en las PYMES familiares.

En adición, se realizó un análisis de las empresas familiares de la ciudad de Loja, dedicadas al “comercio” con énfasis en la venta al por mayor/menor de alimentos, bebidas y tabacos en puestos de ventas y en mercados (distribuidoras de abarrotes), es importante señalar que los datos se encuentran categorizados por parte del INEC.

En el capítulo III, se describe el marco metodológico, a través de la presentación del diseño de la metodología implementada en la presente investigación. Se demuestra que se desarrolló dentro del paradigma cualitativo, con un propósito descriptivo, exploratorio y una lógica inductiva. Los resultados son básicos dentro de un horizonte transeccional. Asimismo,

el método usado fue el estudio de casos múltiples, mientras que, la recolección de datos se llevó a cabo por medio de entrevistas semi estructuradas, y en el análisis e interpretación de datos aplicando el discurso (Hernández, Fernández, y Baptista Lucio 2014). Asimismo, se evidencia los datos importantes como pregunta de la investigación, población, muestra, selección de casos objeto de estudio, instrumentación, variables, análisis e interpretación de datos, validez y confiabilidad.

En el capítulo IV, se exponen los resultados seguidos por el análisis, interpretación y discusión de resultados, además de argumentar las respectivas conclusiones y recomendaciones que se abordaron al final del presente trabajo de investigación.

### **Antecedentes**

Las empresas familiares han servido durante mucho tiempo como pilar de las antiguas economías y civilizaciones (Bird et al., 2002) y son fruto del apoyo familiar (Santamaría y Pico, 2015). En particular en el Ecuador, las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) son las generadoras de empleo, productividad e innovación (Servicio Ecuatoriano de Normalización [INEN], 2018, párr. 1).

De acuerdo con los datos proporcionados por la Universidad de Especialidades Espíritu Santo (UEES), el 90.5% de las empresas registradas en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador poseen una composición de tipo familiar. Las empresas de propiedad familiar están representadas en el 90% como pequeñas y microempresas, el 88% corresponde a medianas empresas y el 65.9% son grandes empresas (Camino y Bermúdez, 2018a).

Por su parte, Family Firm Institute (2014) señaló que, en el Ecuador, el 51% de la mano de obra empleada laboraba en empresas familiares y que hasta el 2015 estaban registradas

alrededor de 55000 firmas familiares (Citado en Hernández, 2019a). Por tanto, estas estructuras empresariales aportan a la economía y desarrollo de los territorios, como se evidencia en el estudio realizado por la empresa consultora ecuatoriana Fambusiness, estableciendo que la contribución de estas empresas corresponde al 51% al PIB, y que además participan principalmente en sectores como el comercio, construcción, agricultura, transporte, manufactura, servicios, etc. (Citado en Camino y Bermúdez, 2018b).

Las empresas familiares a pesar de tener gran relevancia en la economía de un país pueden llegar a desaparecer. Para Gallo, Klein, Montemerlo, Tomaselli y Cappuyns (2009), al correr el tiempo, se generan problemas en la sucesión generacional, y son pocas las empresas familiares que sobreviven al paso de una segunda y tercera generación. Los principales conflictos que enfrentan a lo largo del camino son: sucesión principal de cargo directivo, relación del sistema familiar empresarial y patrimonial (Citado en Gómez, Betancourt, y Zapata 2012).

En el año 2011 se reporta que la industria principal de la provincia de Loja es la construcción, puesto que, aporta 182 millones de dólares en el destino. En segundo lugar, se encuentran las actividades de construcción, agrícolas, ganadería, caza, silvicultura, que reportan 109 millones de dólares y luego están las actividades de comercio al por mayor y menor, que han generado ingresos de 98 millones de dólares. En la provincia señalada existen 84 empresas de estructura familiar y dispone de entidades que brindan financiamiento para la creación de nuevos negocios (Morales, 2013).

Según datos del INEC (2010) se detalla el perfil económico del cantón Loja que presenta los siguientes datos: existen 12.119 establecimientos económicos registrados, los mismos que generaron un total de 1550 millones de ingresos por ventas, un total de 42.192 personas que

se encontraban empleadas directamente con los establecimientos económicos; se calcula que tienen 1330 millones de dólares invertidos en activos fijos.

Entre las principales actividades económicas que se desarrollan en Loja, se encuentran las relacionadas a la manufactura, en particular a la fabricación de prendas de vestir y productos metalúrgicos de uso estructural.

Esa actividad económica registró ingresos por 56 millones de dólares, otra de las actividades corresponde al comercio, la cual hace referencia a la venta al por menor de alimentos, bebidas y tabacos en puestos de ventas y en mercados, que tuvo ingresos de 707 millones de dólares; adicionalmente se hace mención a otra actividad productiva que está relacionada con la prestación de servicios, principalmente las actividades de restaurante y servicios jurídicos, las cuales representan un mayor rubro con respecto a las otras actividades económicas, con un total de ingresos de 785 millones de dólares (INEC, 2016b)

Con estos antecedentes y con datos obtenidos de la Cámara de Comercio de Loja (CCL), sobre el objeto de estudio, se realizó un análisis con las empresas familiares la ciudad de Loja, dedicadas al “comercio” en referencia a la venta al por mayor/menor de alimentos, bebidas y tabacos en puestos de ventas y en mercados (distribuidoras de abarrotes), cabe recalcar que, los datos sector se lo ha propuesto tal como se encuentra categorizados por parte del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2016c)

### **Problema de la Investigación**

En el contexto internacional, las estadísticas afirman que sólo cuatro de cada mil empresas familiares quedan en manos de la familia al pasar a la tercera generación. En sus primeros cinco años de vida, el 90% de las empresas familiares colapsan; del 10% restante, solo el 3,3% llegan a la segunda generación y 0,4% pasan a la tercera generación (Salomón, 2012).

En Europa, particularmente en España, las empresas familiares constituyen el eje central del sector empresarial, generan el 70% del PIB y el 80% del empleo privado, lo que significa que contratan a más de 8.000.000 de trabajadores. En este continente sólo una tercera parte de los negocios familiares pasa a una segunda generación y menos de una quinta parte a la tercera. (Barbeito et al., 2004).

En América Latina, nueve de cada diez empresas están compuestas por estructura familiar. Según Poza (2010) las empresas familiares en esta región son responsables del 64% al 75% del Producto Interno Bruto dependiendo del país. En particular en Colombia, el 68% de las empresas son familiares y contribuyen significativamente al PIB del país (Gómez et al. 2012); sin embargo, los líderes se encuentran en proceso de retiro e internamente no hay quien continúe con el legado, de tal manera que atenta contra la estabilidad de las empresas (Perdomo y Montenegro, 2013).

En Ecuador, acorde a la entrevista realizada a Bruno Leone, gerente general de Servigrup, señaló que apenas el 7% de las empresas llega a la tercera generación. Asimismo, Byron Suri, gerente general de Corruhecsa, manifestó que las empresas familiares se las funda con mucha informalidad porque no se prevé contar con líderes, se emplean gastos innecesarios (paseos, autos nuevos, viviendas), además de la informalidad financiera a través de la evasión de obligaciones tributarias y de seguro social. Otro error más común que ocurre en empresas familiares corresponde al exceso de puestos directivos, convirtiéndose en una agencia de empleo para familiares sin tener un contenido específico real (Cámara de Industrias Guayaquil, 2018).

Por su parte, en la provincia de Loja, los emprendedores han iniciado las empresas sin disponer de un capital propio; sin embargo tienen conocimiento del negocio para mantenerse

en el mercado (Pulla, Morocho, y Macías, 2020). En específico, la ciudad de Loja es comercial con pocos emprendimientos, empresas e industrias, como resultado de ello, los efectos son: dependencia de la cadena de comercialización de negocios en auge, limitación de las fuentes de trabajo, y búsqueda de otras fuentes de ingreso para mantener niveles de vida (Suárez, 2018).

En ese contexto, el presente estudio contribuye a realizar un análisis de las estrategias gerenciales de sucesión generacional en las empresas familiares de la ciudad de Loja, con el objetivo de investigar las capacidades gerenciales, liderazgo, transferencia de liderazgo, adaptabilidad a los cambios, supervivencia y continuidad a lo largo del tiempo. Se utiliza el caso de las empresas familiares de la ciudad de Loja, dedicadas al “comercio” en donde se hace referencia a la venta al por mayor/menor de alimentos, bebidas y tabacos en puestos de ventas y distribuidoras de abarrotos (INEC, 2016d)

### **Formulación del problema**

¿En qué medida las estrategias empresariales influyen en la sucesión generacional de las empresas familiares de la ciudad de Loja?

### **Justificación**

La importancia del estudio de las empresas familiares radica en la contribución a la comprensión de las razones por las cuales son consideradas como entes que dinamizan la economía, y el desarrollo de la mayoría de los países en el mundo. El alto índice de competitividad que ponen las empresas transnacionales hace que las empresas familiares se enfoquen a desarrollar métodos que les permitan tener ventajas productivas y profesionales.

Por su parte, los cambios tecnológicos en el mundo, se ven liderados por una era 5G, donde todas las actividades cotidianas se las puede realizar vía smart phones, la nano

tecnología, la domótica, la robótica, las aplicaciones móviles y las redes sociales, han permitido dinamizar los mercados, y las empresas familiares han tenido que adaptarse al ritmo que imponen las tendencias internacionales, por tal motivo, uno de los objetivos claves para la supervivencia de las empresas familiares es el estudio de las estrategias y acciones que los actuales gerentes de las empresas deberían realizar para poder incentivar un cambio generacional atractivo para las mismas; de esta forma, sigan constituyéndose como negocios generadores de empleo y prosperidad para las ciudades o países en donde se encuentren ubicadas.

En la actualidad, la academia busca contribuir con profesionales con la capacidad de mejorar las realidades económicas de los países, sean industrializados o en vías de desarrollo, en el caso de América Latina, no es la excepción el desarrollo de profesionales con visión basada en el emprendimiento como eje de transformación económica, permite que las presentes y futuras generaciones se beneficien de un perfil que posee conocimientos básicos de desarrollo económico, y que además tiene el conocimiento de que las empresas familiares en el mundo son los cimientos de economías sólidas y consolidadas, que su aporte es significativo no solo a nivel económico sino a nivel social, que permite mantener unida a la familia en lazos de trabajo y economía.

Una de las estrategias claves que deben accionar los actuales directivos de las empresas familiares para la supervivencia de las mismas, es el poder desarrollar estrategias gerenciales que se transformen en un plan o protocolo que contenga acciones de sucesión generacional de acuerdo a las necesidades de la empresa que lidera, dicha aplicación permitirá que encuentren sostenibilidad en el tiempo, y que el legado familiar permita trascender a lo largo de los

cambios generacionales, ya que una mala aplicación de un plan de sucesión derivará en que puedan desaparecer en el proceso.

### **Preguntas de investigación**

Considerando la importancia de las empresas familiares para supervivencia de los mercados es necesario realizar las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuál es la importancia de la implementación de estrategias de sucesión generacional para las empresas familiares de la ciudad de Loja?
2. ¿Cuáles son las estrategias gerenciales que se deberían implementar por parte de los gerentes generales para lograr un correcto plan de sucesión generacional en las empresas familiares?

Para dar respuestas a estas preguntas se toma como referencia a Herrera (s.f.), quien denomina estrategia gerencial a la búsqueda deliberada por un plan de acción que contribuye a la innovación de procesos dentro de la empresa. Una estrategia bien formulada genera ventajas competitivas sobre las demás organizaciones (Moreno, 2017, p.77).

De acuerdo con datos recabados en la Cámara de Comercio de Loja (CCL), y teniendo en cuenta que la información que dicha entidad proviene de buenos registros, se propone el estudio de un sector económico específico, cuya principal actividad económica se constituyen en empresas dedicadas al “comercio” en donde se hace referencia a la venta al por mayor/menor de alimentos, bebidas y tabacos en puestos de ventas y en mercados (distribuidoras de abarrotes), propuesto tal como se encuentra categorizados por del INEC (2016e).

Es necesario mencionar que para poder resolver las interrogantes de investigación se ha propuesto un estudio de: (a) Las estrategias gerenciales más adecuadas según la percepción de los gerentes de las empresas familiares; (b) Las acciones que se deben realizar por parte de los socios, accionistas o personas naturales, para promover un adecuado plan de sucesión generacional; (c) las capacidades gerenciales que permiten definir un perfil adecuado de gerente general “sucesor” que encaje dentro de las necesidades de la empresa familiar.

### **Objetivo general**

Analizar las estrategias gerenciales de las empresas familiares dedicadas al comercio de la ciudad de Loja, con el fin de diseñar estrategias de sucesión generacional para los gerentes generales.

### **Objetivos específicos**

- (a) Revisar la fundamentación teórica relacionada con la sucesión generacional y las capacidades gerenciales en las empresas familiares.
- (b) Analizar los estudios relacionados con la sucesión generacional y estrategias gerenciales como referencia para el diagnóstico de la situación de las empresas familiares dedicadas al comercio en la ciudad de Loja.
- (c) Determinar las capacidades de los gerentes generales de las seis empresas familiares a través de la entrevista.
- d) Proponer diversas estrategias de sucesión generacional, las mismas que formen parte de un protocolo aplicable por parte de los gerentes generales de las empresas familiares en la ciudad de Loja.

## **Objeto de estudio**

Las empresas familiares probablemente sean las más antiguas en realizar negocios, sin embargo, no existen muchos estudios relacionados a la misma a lo largo del tiempo. Algunos académicos consideran que se empieza a utilizar el término de empresas familiares a partir de 1950, pero hay que tener en cuenta que recién en la década de 1980 empezaron a ser estudiadas de manera sistemática por los investigadores de la época, tras ser un tema de vital importancia para las economías de cada país. En 1992 se empezó a construir teorías relacionadas a la terminología de “Empresa Familiar”, pero tendría que transcurrir el tiempo, hasta que en el 2002 es reconocido como campo de estudio para los investigadores modernos (Hatun y Pettigrew, 2004).

Los investigadores de los primeros años de la década de 1950 estaban enfocados en los aspectos de sucesión, dado que la mayor parte de los propietarios de los negocios familiares empezaban a atravesar por un periodo de preocupación concerniente a quién sería el remplazo del gerente general. Por consiguiente, la búsqueda de un miembro de la familia que pueda satisfacer los requisitos y expectativas del fundador era una de las preocupaciones más importantes de las compañías familiares. En las décadas subsiguientes, se extendió rápidamente el conocimiento acerca de las empresas familiares, en especial en los Estados Unidos y Europa; pero, con todo existen vacíos que no han sido investigados (Dyer y Handler, 1994).

Desde 1997 han surgido nuevas inquietudes en la literatura, lo que ha incrementado la atención de los investigadores en los aspectos estratégicos ligados a las personas, como son los atributos del gerente general, uso de estrategias de sucesión, flexibilidad de la organización, capacidades gerenciales, etc. Así, surge la necesidad de desarrollar una

investigación rigurosa que logren el descubrimiento de la persona idónea y el consecuente desarrollo del sucesor del gerente general y de sus capacidades gerenciales (Littunen, 2003).

### **Campo de acción**

Para Trevinyo (2010) citado en Araya (2012a) “la sucesión es un proceso dinámico durante el cual los roles y tareas del predecesor y el sucesor evolucionan independientemente, en paralelo, hasta que se cruzan y se traslapan o empalman”. Es decir, se genera un proceso de transferencia de la administración y conocimiento para el nuevo gerente general. Dicho proceso es largo y continuo en el que el siguiente empresario toma las riendas del negocio como sucesor.

Para Gallo (2002) citado en Araya (2012b) en la empresa familiar, se considera el proceso de sucesión como un inconveniente ya que muchos fracasan en la continuidad y en el crecimiento. No obstante, en la realidad existen otros problemas como: maduración del mercado, el envejecimiento de la organización, la reestructuración de los participantes en la propiedad, conflictos familiares, entre otros, los cuales deben solucionarse sin necesidad de incluir el traspaso del poder de dirigir.

## **Capítulo I**

### **Marco Conceptual**

En el presente capítulo se recopila información necesaria de varios investigadores, que han realizado estudios relacionados al tema planteado, información que sirvió como guía para el desarrollo del presente documento, además se hace referencia a la definición de empresas familiares, se aborda las empresas familiares en la economía mundial, los fines y la naturaleza de la empresa y de la familia, el desempeño de las empresas familiares, la calidad y excelencia en la empresa familiar, las características de las empresas familiares y conceptos de sucesión generacional.

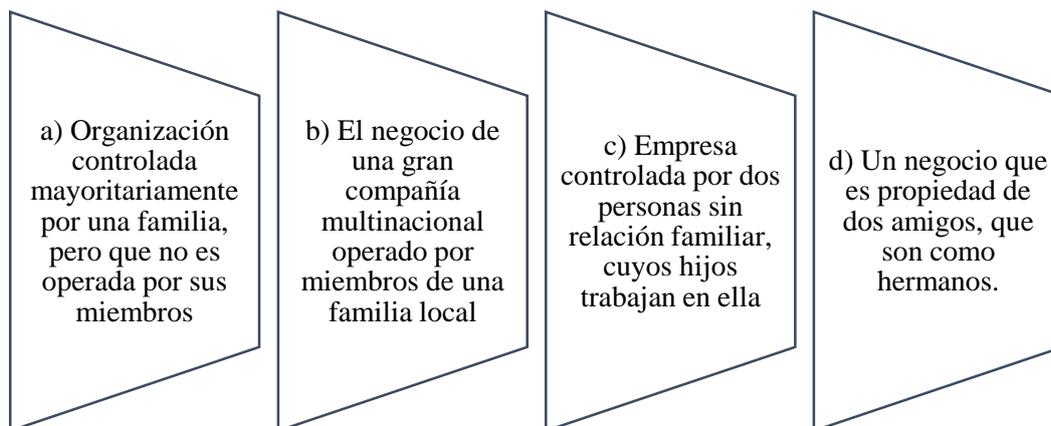
#### **Definición de empresas familiares**

La empresa familiar es aquella en la que una persona que tiene algún parentesco posee la acciones necesarias para la toma de decisiones y ejerce un modelo de gestión eficiente e interdependiente con el proceso de sucesión (Velez et al., 2008). Los dueños son los mismos que la dirigen, es decir, una empresa familiar está conformada por propietarios que laboran en el negocio, y buscan que la dirección y control continúe en las siguientes generaciones, a través de la creación de vínculos de compromiso afectivo con la familia y el éxito del negocio (Urey y Roger, 2008).

Gómez (2006) menciona que Gallo y Vilaseca (1996) define como empresas familiares aquellas en las que: a) el 50% de la propiedad de la empresa recaen en una o dos familias, b) los cargos de alto mando de la empresa son ocupados por integrantes de la familia y c) los miembros familiares trabajan para que la empresa trascienda y permanezca para las futuras generaciones.

En las compañías familiares existe un sentido de legado y un sentimiento de confianza, los cuales tienen repercusiones financieras y emocionales en las mismas. Se halla también una responsabilidad hacia los accionistas que pertenecen a la familia. Esto si se considera que la dirección que tomará la empresa es crítica y fundamental para mantener la herencia y el legado familiar (Lank, 1995).

Dentro de la empresa familiar interactúan dos sistemas diferentes entre sí: familia y empresa. Cada uno presenta diversas características, normas y atributos específicos. Por ello, es frecuente que existan problemas en la empresa y en la familia derivados de la coexistencia de los dos sistemas (Gaona et al., 2015). Según Belausteguigoita (2005) sin dar una definición concreta, menciona cuatro características para identificar una empresa familiar:



*Figura 1* Características para identificar una empresa familiar.

Fuente: Tomado de Belausteguigoita (2005).

Por otro lado, Pérez (2004) afirma que el concepto de empresa familiar se relaciona con las pequeñas empresas, aunque, muchos negocios familiares también pueden ser medianas o grandes empresas, por lo cual tienen los mismos problemas y procedimientos de las PYMES. Asimismo, menciona que la empresa familiar está compuesta por tres círculos: a) la empresa, b) la familia y c) la gestión empresarial.

Martínez (2010) define como empresas familiares aquellas que cumplen con tres características básicas: a) son controladas por una familia que posee entre el 80 y el 100% de la propiedad, b) la dirección de estas está a cargo de integrantes de la misma familia y c) el deseo de continuar en el tiempo es la obra del fundador.

En cambio, para Treviño (2010) las empresas familiares para ser consideradas como tales deben cumplir con los siguientes criterios:

- (a) que una o varias familias posean por lo menos el 51% de las acciones de la empresa o una cantidad superior de capital a diferencia de los otros accionistas, de tal modo que tengan voz y voto en la toma de decisiones estratégicas;
- (b) que una o varias familias estén involucradas en el gobierno, control y consejo de administración;
- (c) que la familia tenga el interés de transmitir el patrimonio a las siguientes generaciones;
- (d) que en la familia existan integrantes interesados en continuar con la empresa, rejuvenecerla y transmitirla a las siguientes generaciones;
- (e) que en la familia se promueva la transmisión del conocimiento o el oficio entre generaciones, de tal manera que se preserve el capital humano;
- (f) que la familia actúe como custodio o guardián de la riqueza generada por cada generación (activos financieros e intangibles como responsabilidad social, reputación, etc.).

La Escuela de Economía de Estocolmo (SSE) define a empresa familiar como, “Una firma controlada por una familia con al menos una de las siguientes características”:

- (a) Al menos tres miembros de la familia están trabajando activamente en la empresa.
- (b) La empresa está en control de la familia al menos dos generaciones.
- (c) Los miembros de la familia que tienen control de la empresa tienen la intención de transmitir el control de la empresa a la siguiente generación (Kamei, 2008).

Por su parte, la Universidad de Bocconi determina que una empresa familiar es aquella que cumple al menos una de las siguientes características:

- (a) Criterio Administrativo: La mayoría de la junta de los directores de la compañía son de la familia.
- (b) Criterio Patrimonial: Una familia posee la mayoría de las acciones con derecho a voto de la empresa (Goyzueta, 2013, p. 92, párr. 2)

La Groupement Européen des Entreprises Familiales (GEEF) ha determinado que una compañía, tenga el tamaño que tenga, es empresa familiar si cumple lo siguiente: a) La mayoría de los votos corresponde a las personas que fundaron la compañía o son propiedad de sus esposas, padres o hijos; b) La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta. c) Un representante de familia o pariente debe participar en la gestión o gobierno; d) La persona que fundó o adquirió la compañía, sus familiares o descendientes tienen al menos el 25% de voto los que da derecho el capital social (Goyzueta, 2013, p. 92, párr. 3).

La empresa familiar es un sistema donde sus miembros están vinculados por profundos lazos afectivos que pueden ser positivos y negativos, por consiguiente, se definen las ventajas y desventajas que se relacionan con las relaciones intrafamiliares en el ámbito empresarial. Una ventaja es el sentido de pertenencia, lo cual se traduce en un propósito común entre toda la fuerza laboral, por lo tanto, representa una fortaleza, así la empresa familiar resulta ser más competitiva, ya que incluyen aspectos tales como: la rigidez, los desafíos comerciales, la sucesión, los conflictos emocionales, el liderazgo y la legitimidad en la segunda generación (Güenaga y Riva, 2011).

De acuerdo con una investigación realizada por Gallo (1998), las empresas familiares son el elemento básico del tejido empresarial en el entorno económico. “Algunos resultados de sus investigaciones señalan que un 70% no pasan a la segunda generación y que del 30% que, si pasan solo el 15%, siguen estando activas en la tercera etapa generacional”. Por tanto, es importante revisar las causas de la no continuidad de la administración familiar tomando en consideración que los principios de un negocio son la obtención económica y la productividad (Abiti y Ocejo, 2004a).

“La empresa es una sociedad y la familia es una comunidad”, la empresa considera a cada miembro por lo que realice, mientras que, la familia considera a cada miembro por quién es. Es decir, en la empresa cada uno es un puesto, en la familia se prioriza la individualidad (Ginebra, 1997). Lo que resulta complejo en su análisis ya que en la empresa familiar se realizan estrechos vínculos entre la familia, la propiedad y la empresa que podrían ocasionar solapamiento de roles. Además, como efecto de ello, se podría producir la separación entre el ámbito familiar y el de la empresa, además de la historia familiar, los valores, las pautas de comportamiento y relación interpersonal de la familia (Abiti y Ocejo, 2004b).

En virtud de ello, la estrecha relación de la familia en el ámbito laboral puede generar tensiones entre cada uno de los miembros familiares que podrían provocar el cierre del negocio. A continuación, se presenta las ventajas y desventajas de una empresa familiar.

### **Ventajas y desventajas de la empresa familiar**

**Tabla 1**

Ventajas y desventajas de la empresa familiar

Ventajas	Desventajas
Compromiso y dedicación en el negocio por parte del fundador o propietario extendiéndose a los demás miembros de la compañía.	Las empresas familiares tienen un modo de gestión tradicional, los miembros de la empresa tienden a realizar siempre lo mismo y de la misma manera
Las empresas poseen un “know-how” que es secreto entre los miembros de la familia traspasándose de generación en generación, perpetuándolo como estrategia de dirección.	Desafíos comerciales, obsolescencia en tecnología, fabricación de productos o mercadeo; fuerte apego emocional a antiguos productos; manejo de transiciones ocasionando incertidumbre; incremento de capital por endeudamiento.
La familia que dedica su tiempo al trabajo en su propia empresa, está dispuesta a sacrificar su salario si de ello depende a liquidez.	Problemas de transición de la administración y propiedad del negocio.
Los miembros de la empresa familiar son más eficientes a la hora de planificar el futuro para minimizar riesgos y maniobrar eficientemente en caso de acontecimientos imprevistos.	Conflictos emocionales, en la familia prevalece la protección y la lealtad
El hecho de que una sola persona, el fundador, por su propio esfuerzo haya creado la empresa, es motivo de orgullo tanto para él como para sus descendientes.	El liderazgo es confuso en las organizaciones de tipo familiar pues en la sucesión de poder muchas veces no se realiza el nombramiento de un líder
En muchas empresas familiares los empleados llevan muchos años trabajando dentro de ella, por consecuencia están conscientes de su filosofía y su manera de operar.	
Mayor vinculación con los clientes, la forma de atención más cordial y esmerada, calidad de servicio más alta, lo que genera confianza y reputación entre los clientes.	

Nota. Adaptado de Goyzueta Rivera (2013) y de la Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa (2008)

## **Inicio de los planes de sucesión**

Acorde al diccionario de la Real Academia Española [RAE] (s/f) la palabra sucesión significa, entre otras cosas, al “conjunto de personas, cosas o hechos que se siguen unos a otros”. Por su parte, Ward (2016) fue uno de los primeros en establecer el nexo entre el fundador de la organización y el heredero de las estructuras administrativas para el continuo desarrollo de las operaciones. Se refirió a este proceso como la institucionalización del carisma y seguridad.

Un plan de sucesión es un proceso estratégico y sistemático que ayuda a identificar a los colaboradores claves que tienen potencial y capacidades para asegurar y cubrir las posiciones que son críticas para la organización en el futuro, garantizando la creación y el sostenimiento de la ventaja competitiva de la empresa (Perdomo y Montenegro, 2013). Asimismo, el plan de sucesión permite detectar y desarrollar el personal con potencial que sostendrá la organización y mantener la ventaja competitiva de la empresa. Este plan debe estar acorde con las metas de crecimiento y modelo negocio (Alles, 2009).

De acuerdo a Bermejo (2015) un plan de sucesión debe de disponer una lista de candidatos listos y no una lista de posibles candidatos para llenar vacantes. Gallo y Amat (2003) proponen un modelo en que el eje central son las personas. Su orientación es que las personas al estar motivadas y comprometidas permite alcanzar el éxito a corto plazo, así también la longevidad de esta.

El éxito del proceso de transición generacional radica en gran medida en el proceso de aprendizaje continuo del sucesor y de su buena coordinación del anterior colaborador que le hace la entrega del “bastón de mando”, en complemento con una política de asimilación de estrategias empresariales, historia y cultura familiar (Craig, Dibrell, y Garrett, 2014).

Estudios realizados a empresas familiares en el mundo dan como resultado algunos datos importantes, según Guinjoan y LLauradó (2000), debido a una mala planificación el 30% de las empresas familiares en la Unión Europea desaparecen, mientras que en Estados Unidos tres de cada diez logran sobrevivir a una segunda generación y apenas el 10% llega a una tercera generación; en España el panorama de supervivencia es muy similar el 25% de las empresas familiares realiza un cambio generacional, el 8% dos cambios y el 1% por tres cambios (p.85)

Una de las preocupaciones del fundador es encontrar la persona o grupo de personas dentro o fuera de la familia con conocimientos y habilidades para administrar el negocio, para así garantizar la sucesión empresarial. El proceso de iniciación al nuevo sucesor debe ser llevado a cabo por el fundador, quien posee la visión del negocio y las capacidades necesarias para desarrollar y potenciar las habilidades del nuevo sucesor (Craig, Ward, y Astrachan, 2002).

En este sentido, las empresas familiares entran en un periodo de conflicto si el proceso de sucesión no está debidamente planificado. Se debe considerar que para evitar problemas se requiere identificar y desarrollar habilidades como las entiende el fundador desde las etapas tempranas en el ciclo de vida de la empresa y dentro del periodo de vida de las familias. Por tanto, el fundador debe involucrar a los miembros de la familia en el negocio desde una edad temprana, para así transmitirles ciertos conocimientos y habilidades; además de que comprendan el negocio para que puedan interrelacionarse y planificar el futuro. Debido a que una empresa familiar es compleja, esto no es tarea fácil, sobre todo por la interdependencia entre el ciclo de vida de la empresa y ciclo de vida de la familia (Carlock y Ward, 2001).

## **Desarrollo de las empresas familiares**

Para Martínez (2010) existen diferentes etapas generacionales que las empresas familiares atraviesan de manera crítica. En la fase de inicio del negocio, la responsabilidad recae sobre el fundador, existe alta dependencia de esta persona y es quien toma las decisiones. En la segunda generación, hay sucesión de la empresa en los hijos, surge la dificultad de trabajar en colaboración y de compartir las decisiones, tienden a aparecer las individualidades. En la tercera generación, al involucrarse una mayor cantidad de personas del mismo círculo familiar, se genera complejidad en la toma de decisiones.

En cambio para Treviño (2010) las principales problemáticas en los negocios familiares suelen surgir en la etapa de transición, entre ellos se destacan, falta de información contable, legal e impositiva, escasa organización del cambio generacional, conflictos familiares, dificultad de planificación estratégica, poca formación en los ámbitos empresa-familia por parte de sus miembros, nula información sobre consultores que brinden asistencia.

Además, hay que señalar otros puntos débiles relacionados con el gobierno de la empresa:

(a) resistencia al cambio y al profesionalismo; (b) excesivo secretismo del gerente general acerca del negocio; (c) exceso de control; (d) duplicidad de funciones dentro de las gerencias de la empresa; (e) dificultad en atraer miembros externos con talento; (f) nepotismo llevado a extremos; (g) falta de liderazgo; (h) demanda de dividendos más altos por parte de los miembros familiares que participan en la propiedad; (i) falta de planeamiento para sucesión; (j) pérdida de visión estratégica en el proceso de toma de decisiones; (k) ausencia de disciplina organizacional entre los miembros de la familia; (l) improvisación en la operación diaria del negocio (Gersick et al., 1997).

## **Las capacidades gerenciales**

La comunidad científica sugiere que se realice mayor investigación acerca de las capacidades gerenciales (Daily y Dollinger, 1993). En la literatura científica no se establece una investigación en donde delimite el perfil apropiado para un potencial sucesor en una empresa familiar, sin embargo, los investigadores si han realizado estudios sobre los atributos principales del gerente general de una empresa familiar (Borghans, Green, y Mayhew, 2001).

Además, se han abordado estudios relacionados a las capacidades organizacionales y su vínculo con el desempeño del negocio. Dado que las capacidades gerenciales son un tipo de capacidad organizacional, los estudios manifiestan que la relación deberá mantenerse (Niemelä, 2004). De acuerdo con algunos autores en el campo de la gerencia del conocimiento, es importante identificar a la persona que cumple un papel clave en la alta gerencia, como el constructor que desarrolla en la empresa las capacidades requeridas incluyendo las capacidades gerenciales (Nonaka y Takeuchi, 1995).

Según Katz (1974) para tener un buen equipo de gerencia se requiere que se combinen las capacidades que se derivan de las habilidades técnicas, conceptuales y humanas. Dougherty, Barnard, y Dunne (2004) en su estudio señalaron que es fundamental conocer las capacidades gerenciales en los siguientes aspectos: evolución en el tiempo, formación, esfuerzos para su construcción.

Por otra parte, se establecen dos mitos cuando ingresa un nuevo ejecutivo a la organización. El primer mito es denominado “Mesías”, el sucesor es visto como el salvador de la empresa, y el segundo mito llamado “Rebeca”, donde la alta estima de la que gozaba el predecesor hacía imposible para los sucesores el estar a su misma altura ante los ojos de las demás personas de la empresa (Barbeito et al., 2004). Del mismo modo, Dyer (1986)

considera que el síndrome de “Rebeca” es el problema más frecuente que deben enfrentar los líderes empresariales de segunda y tercera generación para librarse de la sombra del fundador, estos son presionados para continuar con la tradición y son sujetos de crítica por no cumplir con las expectativas.

Los principales indicios de una sucesión exitosa en una empresa familiar se deben a la formación recibida por el sucesor y proceso de aprendizaje, los cuales influirán en la posibilidad de éxito del proceso de sucesión. Por tanto, se debe realizar las siguientes preguntas ¿Posee estudios universitarios?; ¿a qué nivel se incorporó en la empresa?, puesto que parece lógico suponer que si el nivel de formación es el adecuado se debiera incorporar en funciones directivas; ¿cómo se ha llevado a cabo ese proceso de aprendizaje?, ¿quién los ha supervisado?, ¿tenía el máximo responsable experiencia laboral cuando se ha incorporado a la empresa? Y en relación también con el impacto que ha supuesto para el resto de la organización su incorporación a la empresa (Cabrera, 1998).

Una empresa puede desarrollar capacidades gerenciales mediante las relaciones entre tres pilares principales: capital humano gerencial, capital social generacional y capital cognitivo gerencial. El capital humano gerencial nace del entendimiento del gerente general y de las habilidades particulares aplicadas al negocio; el capital social gerencial nace de la destreza del gerente general en compartir y homogenizar el razonamiento por medio de las interacciones sociales internas y externas, y el capital cognitivo se refiere con la adquisición del entendimiento por medio del argumento y la intuición sobre el futuro de la compañía (Adner y Helfat, 2003).

Los requisitos necesarios del sucesor de la empresa son: "sacrificio personal, buena reputación, lealtad como empleado, unidad y participación entre los accionistas y la gerencia,

sensibilidad social y una participación activa en la comunidad" (Donnelley, 1994). Skinner (1997) menciona cuatro áreas relacionadas en la sucesión: actividades cognitivas o académicas, que pueden ser enseñadas o transferidas; actividades genéricas, como la solución de problemas y la comunicación, actividades técnicas, tales como ser capaz de dar una descripción clara del trabajo y de los estándares de la industrial, que están vinculadas a las habilidades académicas; y por último, las habilidades suaves o maleables que incluyen actitudes hacia el trabajo como la motivación, la buena voluntad y la disposición.

Katz (1974) identificó tres dimensiones que determinan la efectividad de un gerente: habilidades técnicas, humanas y conceptuales; adicionalmente las habilidades operacionales también son importantes en el caso del gerente general, dado que él debe ser competente, tener conocimiento de la industria en la que se desarrolla su compañía y tener experiencia previa en manufactura. Asimismo, un sucesor que pretenda alcanzar el éxito en la gerencia general de una empresa familiar, así también requiere de otras habilidades como son: la agudeza para el negocio, el liderazgo, compromiso con el sueño personal del fundador, profunda comprensión del negocio, habilidad para liderar a los miembros de la familia y carisma (Lansberg, 1999).

Los aspirantes a sucesores como gerente general deben hacerse a sí mismos la siguiente pregunta: ¿Tengo habilidades necesarias para administrar exitosamente la empresa familiar? De manera interesante, se afirma que la respuesta a esta pregunta vendrá primero del fundador (Chung y Yuen, 2003). Por lo tanto, es importante que la persona que tiene el “bastón de mando” transfiera de alguna forma el capital humano, social y cognitivo, de generación en generación, para asegurar la permanencia de la empresa dentro de la familia.

Asimismo, es importante que las futuras generaciones comprendan la vida que tuvo el fundador y conozcan cuales fueron sus motivaciones, experiencias, trayectoria de vida, y la influencia del ambiente en él (Bachkaniwala, Wright, y Monder, 2001). Martínez (2003) menciona que los empresarios y colaboradores necesitan perfeccionar sus habilidades en un proceso continuo de adaptación y transformación empresarial.

En cambio, para Pérez (1997) existen cinco grandes grupos de habilidades gerenciales:

a. Capacidades técnicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implica la capacidad de aplicar el conocimiento técnico, métodos y medios necesarios para la ejecución de tareas específicas y que puede ser obtenida mediante la educación formal, o a través de la experiencia personal de otros.</li> </ul>
b. Capacidades humanas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aquellas relacionadas con las aptitudes necesarias para las relaciones interpersonales de la función directiva propiamente dicha, estas habilidades se refieren a la capacidad para trabajar con otras personas en el nivel individual o grupal, entenderlas, motivarlas</li> </ul>
Obediencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cumplir las órdenes (presentarse puntualmente en el lugar de trabajo y hacer lo que se exige).</li> </ul>
Diligencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajar duro y mantener el enfoque.</li> </ul>
Intelecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser responsable con las habilidades personales y llevar las mejores prácticas al trabajo.</li> </ul>
Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomar la iniciativa sobre un problema u oportunidad antes de que sea solicitado y no limitar la contribución por la definición de su puesto de trabajo.</li> </ul>
Creatividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encontrar una mejor manera de hacer las cosas, esto es, crear nuevos y mejores productos o servicios para la empresa (innovación).</li> </ul>
Pasión y entusiasmo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar lo mejor de sí mismo en su trabajo con entusiasmo, por el gusto de hacer bien las cosas, porque simplemente le llena hacer un buen trabajo.</li> </ul>
c. Capacidades conceptuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son aquellas que se refieren a la capacidad que debe tener el gerente para ver la empresa como un todo, de coordinar e integrar los intereses de la organización y sus actividades</li> </ul>
d. Capacidades cognitivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La capacidad de tomar decisiones debe encontrar en su máxima expresión en la capacidad de resolver problemas</li> </ul>
e. Capacidades para la toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La capacidad de los gerentes en la toma de decisiones para adoptar una determinada línea de acción está muy influida por su capacidad analítica, las habilidades analíticas insuficientes se traducen inevitablemente en una toma de decisiones deficientes.</li> </ul>

Figura 2 Capacidades gerenciales  
Fuente: Tomado de Pérez (1997)

## Capítulo II

### Marco Referencial

Para el desarrollo del presente capítulo el investigador hace referencia a algunos estudios realizados por diversos autores, donde se expone los criterios de cada autor para promover una idea integral del presente estudio, puesto que todos los avances referentes a empresas familiares mantienen diversos puntos de vista, el autor busca modelar los criterios para profundizar en un mejor estudio y promover un mejor argumento relacionado a las empresas familiares, entre los principales estudios relacionados están:

#### **Capacidades gerenciales en las empresas familiares peruanas: Un estudio**

**descriptivo.** El presente estudio analizó cómo influyen las capacidades gerenciales en el desempeño de las empresas familiares en el contexto de la industria de los molinos de trigo en el Perú. La investigación se desarrolló dentro del paradigma cualitativo, con un propósito descriptivo y una lógica inductiva. Los resultados son básicos dentro de un horizonte transeccional. Asimismo, el método usado fue el estudio de casos múltiples, mientras que la recolección de los datos se realizó por medio de entrevistas semi estructuradas, y el análisis e interpretación de los datos, mediante el análisis del discurso y el uso del software Atlas-Ti.

Según Salomón (2012a) las capacidades gerenciales son un factor decisivo para lograr el equilibrio entre la eficiencia de la empresa familiar peruana y los vínculos de consanguineidad que existen en las organizaciones de este tipo, por lo tanto, se requiere que, para ejercer este cargo de alto nivel jerárquico, se debe poseer conocimientos y habilidades de sucesión y liderazgo, además de la profesionalización y el compromiso que se tenga para direccionar el negocio, utilizando principios que sustente su trabajo como la igualdad, así como, facultar a todos los nivel jerárquicos, la autonomía y confianza para tomar decisiones,

que aporten a mejorar el desempeño empresarial y permita adaptarse a los cambios que se presentan en el entorno.

En tanto, la buena gobernabilidad es uno de los principales atributos que se destacan de las capacidades gerenciales, ya que colaboran en el correcto manejo de conflictos, suscitados en algunos escenarios por las expectativas familiares en contraposición de los intereses empresariales, así también, logra una correcta armonización entre todos los involucrados, para poder encontrar un punto medio donde todos salgan beneficiados (Salomón 2012b).

**Capacidades gerenciales del gerente general en las Micro y Pequeñas empresas de transformación de madera de la zona urbana de la ciudad de Cajamarca y su influencia en la competitividad.** Esta investigación tuvo como objetivo analizar cómo las capacidades del gerente general de las micro y pequeñas empresas de transformación de madera localizadas en la ciudad de Cajamarca, influyeron en la competitividad de estas. Los métodos utilizados fueron el hipotético deductivo, con enfoque de tipo cuantitativo, además del cuestionario que fue el principal instrumento para la recolección de datos, aplicado a los gerentes de las organizaciones seleccionadas. Como parte de los resultados se obtuvo que, existen tres tipos de capacidades gerenciales, tales como las técnicas, humanas y cognitivas, las cuales aportan directamente a la eficiencia y competitividad de la empresa, ya que, inciden en la gestión del recurso humano, financiero y físico (Vega, 2016).

**Estrategias para una sucesión exitosa en la empresa familiar.** Lograr una transición efectiva de los poderes dentro de las empresas familiares es uno de los grandes desafíos, por tanto, el objetivo de este estudio fue diseñar estrategias para resolver los problemas que se suscitan en el proceso de sucesión. La metodología de trabajo fue de carácter descriptivo y se fundamentó en la revisión de recientes investigaciones que sirvieron de base para el diseño

del plan de sucesión, donde se determina entre otras cosas que, dicho proceso debe ser liderado por el director de la empresa, enfocado principalmente en empoderar a su equipo de trabajo dentro de este cometido y lograr que se mantenga el nivel de competitividad de la empresa (García, 2007a).

**Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad.** Para Goyzueta (2013) en el contexto de desarrollo de las empresas familiares, existen una serie de factores que han limitado su sostenibilidad a través del tiempo, aun cuando se conoce que en el occidente este tipo de organizaciones aporta con el 50% del PIB, y a la empleabilidad de cada país. Por tanto, su participación en la economía se vuelve relevante, y al mismo tiempo, sus propias características (estructura organizacional pequeña, pocas líneas de mando, y más) les da ciertas ventajas, ya que, puede adaptarse a los cambios con mayor rapidez.

Sin embargo, la estructura interna en las cuales se fundamentan las empresas familiares, vuelven compleja su administración y operación, puesto que, está integrada por parientes de primer, segundo, tercer grado, entre otros, que no tienen claro como separar lo personal de lo laboral, lo cual, interfiere en la correcta gestión de la organización, presentándose situaciones en las que los intereses familiares priman sobre los empresariales al momento de tomar decisiones, o en efecto, se suelen confundir los recursos económicos familiares con los de la empresa.

La gestión de las empresas familiares es todo un proceso en el que una de los aspectos primordiales es superar las crisis que en diferentes momentos se puedan presentar, tales como la decisión de liderazgo a nivel de la empresa ¿quién tiene el poder? y que podría ser la primer causal para su ruptura, una vez superado este primer paso, se encuentran diferentes

situaciones como el involucramiento de los hijos en el negocio, lo cual, interfiere en sus operaciones, ya que, hay confusión de roles dentro de los cargos o las líneas de mando que se deban seguir “el hijo no hace diferencia entre el rol de su padre en el hogar y en trabajo”; por otra parte, la sucesión es quizás, el problema mayor, puesto que, la toma del control por parte de los hijos, condiciona a la empresa en su crecimiento, ya que, no siempre la persona que entra a dirigir la empresa cuenta con la experticia o su preparación ha sido mínima.

En adición, el modelo de gestión empresarial se estructura en algunas etapas, entre las cuales se cita la conciencia de gestión empresarial (aceptación del negocio, compatibilidad de socios, y más), la gestión empresarial familiar (definición de roles familia & empresa, protocolo y sucesión familiar, entre otros), y la dirección de la empresa familiar, la cual, aduce la participación de la empresa en la responsabilidad social, estructuración del gobierno empresarial, entre otros.

**Análisis de estrategias para la implementación de un plan de sucesión en las empresas familiares Pymes de Guayaquil.** En el Ecuador las PYMES son un rubro primordial en su economía, ya que, representan el 90% de las unidades productivas y promueven el 60% del empleo. Bajo este esquema, el presente trabajo de titulación tuvo como objetivo analizar las estrategias que se podrían utilizar para el diseño de un plan de sucesión alineado a empresas de asesoría o consultoría (Ludeña y Rivas, 2018).

El proceso de investigación se apoyó en el método exploratorio como uno de los principales, puesto que, es poca la información que se tiene sobre este tópico, además, para la recolección de datos de campo, se estructuró un cuestionario para aplicar encuestas a diferentes trabajadores que conforman este conglomerado. Como parte de los principales resultados, se obtuvo que al menos el 45% de los encuestados eran directivos o empleados

miembros de la familia, aduciendo que la empresa se encuentra en la primera generación de la empresa, es decir, donde los fundadores son los que direccionan la organización.

Finalmente, manifestaron que, de tener que poner un sucesor, debería ser un miembro de la familia, sin embargo, están conscientes que, parte de los problemas que se suscitarían serían, los conflictos familiares e inestabilidad laboral.

De acuerdo con Lopez (2017) las empresas familiares han enfrentado cambios contundentes en el Ecuador desde ha aproximadamente 30 años, sobre todo a nivel de la dirección, ya que, la mayoría ha trascendido a la segunda generación, debiendo así, buscar un equilibrio entre la forma de direccionar y conservar la unidad familiar.

En este sentido, en el trabajo de titulación “Planes de sucesión en empresas familiares y su adecuada gestión” propuesto por García (2015b) se determinó que contar con un plan de sucesión ayuda a las organizaciones familiares a definir lineamientos para que permita a las futuras generaciones asegurar un crecimiento sostenido de la empresa, disminuyendo así, los riesgos de fracaso a los que se exponen por el cambio de mando en la dirección. Así también, es importante determinar el perfil óptimo y las competencias con el que debería contar el nuevo sucesor. De la misma forma, se recalca que el plan de sucesión generacional aporta con soluciones de acuerdo con las necesidades de cada empresa, destacándose así ciertas estrategias como la creación de un comité familiar, sucesión analítica de un sucesor, formación de una sociedad de negocios, retiro parcial del director, administrador o gerente, entre otros.

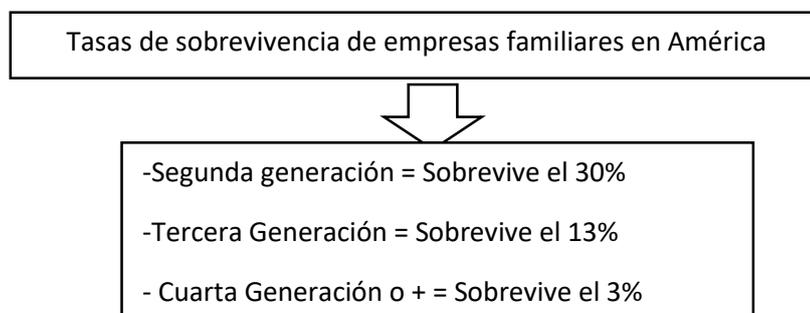
Sin embargo, en base a la opinión de varios expertos en consejería para empresas familiares, aseguran que, la transferencia de poder trae otras implicaciones relacionadas con los activos tangibles e intangibles adquiridos (edificios, equipo, patentes, marcas, y más),

puesto que, de acuerdo con estudios realizados, se ha logrado comprobar que menos el 13% de estos bienes logran mantenerse en la familia por más de 60 años. En este mismo sentido, se han determinado tres aspectos claves en la planeación de la sucesión que se enfoca principalmente en a) la voluntad del director actual por mantener el negocio familiar, b) el compromiso por parte de la familia hacia la empresa y c) el nivel de confianza depositada en el posible sucesor para que se haga cargo del negocio.

En adición, existen múltiples razones por lo cual los negocios familiares no sobrevivan, tales como la alta competencia, la tecnología, normativas estatales, entre otros, sobre los cuales la empresa no tiene control, sin embargo, existen factores que también pueden ser un aliciente para el fracaso de la empresa, como la inapropiada administración, deseos escasos por parte de los jóvenes para hacerse cargo, y más (García, 2007c).

### **Empresa Familiar**

Las empresas familiares según Ward (2016) son aquellas que logran mantenerse en el tiempo y pasar de generación en generación, siempre que exista las condiciones del entorno, la voluntad de los miembros de la familia, entre otros. En adición, de acuerdo con el Instituto de Empresa Familiar (IEF), entre el 80 y 90% de los negocios en América son familiares, donde la tasa de sobrevivencia es por debajo del 50% considerando desde la segunda hasta la cuarta generación, tal como se muestra en la figura.



*Figura 3* Tasa de sobrevivencia de las Empresas Familiares de América  
Fuente: Toma de García (2007)

Por otro lado, Robbins (2004) manifiesta que, regularmente los deseos del propietario/gerente de la empresa familiar es que, la dirección de su negocio recaiga en sus hijos, que estos sigan su paso, asumiendo de esta manera el control absoluto, ya que lo importantes es que su direccionamiento permanezca en la familia.

En este sentido, existen varias definiciones sobre los que son los negocios familiares, ya que, para Lansberg (1998) algunos entendidos sobre el tema o investigadores los denominan negocios familiares, siempre que más de un miembro de la familia tome parte en las decisiones; mientras que, la empresa familiar es aquella formada por una pareja, donde, el único dueño es el esposo y comparte con su esposa.

### **Sucesión en la Empresa Familiar**

Son extensas las investigaciones realizadas acerca de la sucesión, de lo cual se ha podido destacar que, en algunos casos esta se refiere exclusivamente a la importancia que toma para la continuidad del negocio (Sharma, Chrisman, y Chua, 1996), sin embargo, otros investigadores han profundizado manifestado que dicho tema se vincula directamente con la voluntad del fundador por salir de la empresa y el deseo del sucesor en ser parte de la misma, entre otros aspectos inherentes a la familia específicamente (Chrisman y Chua, 2003).

En tanto, la sucesión genera cambios que involucran a todos los miembros de la familia y la empresa en cuestión, tal como se observa en la Figura 4, ya que, se reestructuran los modelos de influencia tradicionales, la administración se extiende, y más (Lansberg, 1998).

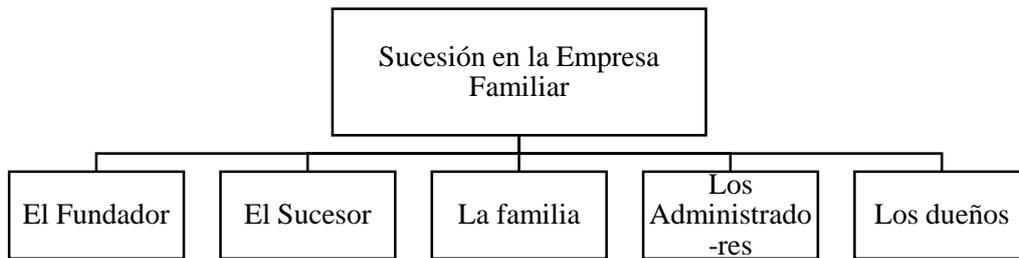


Figura 4 Individuos y grupos afectados en un proceso de sucesión familiar  
Fuente: Tomado de García (2007)

Por otro lado, algunos entendidos como Goldberg y Woolridge (1991) definen al sucesor como aquella persona que tiene las condiciones en cuanto a título y poder para demostrar a largo plazo que es capaz de hacer crecer la empresa. En cuanto al plan de sucesión, para algunos fundadores es importante comunicarlo, por tanto, no lo concluyen o realizan adecuadamente, lo que coincide con lo publicado por el grupo *Mass Mutual Financial Group* en el 2002, donde se manifiesta que el 19 % de los encuestados afirmaron no haber completado el plan de sucesión (Katz, 2005). En este sentido, Gage (2005) complementa indicando que el plan de sucesión incorpora elementos que deben discutirse entre los involucrados y que son sensibles, tales como, división de poder, autoridad, toma de decisiones, entre otros aspectos que se ven reflejados en la siguiente figura.

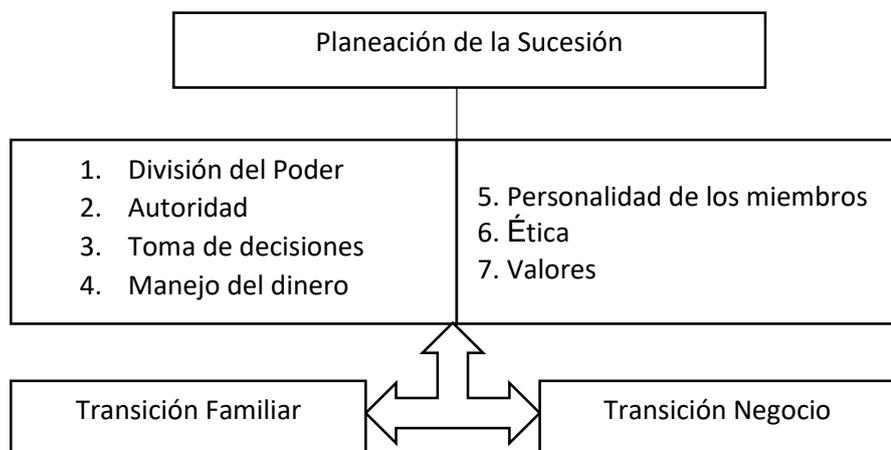


Figura 5 Temas importantes en la planeación de la sucesión  
Fuente: Tomado de García (2007)

En cuanto a la administración de las empresas familiares, según Dyer (1988) el 80% de aquellas que se encuentran en la primera generación son paternalistas, ya que existe desconfianza en miembros externos, sin embargo, en posteriores generaciones optan por profesionalizar dicho cargo. De esta forma, se entiende que, involucrar personal externo en la administración del negocio familiar podría significar que el poder recaiga en personas ajenas al núcleo familiar (ver Figura 6), siendo esta decisión quizás una de las más acertadas si se espera que la empresa crezca, siempre amparado en estudios previos, donde se demuestre que tipo de administración conviene más (Levinson, 1971).

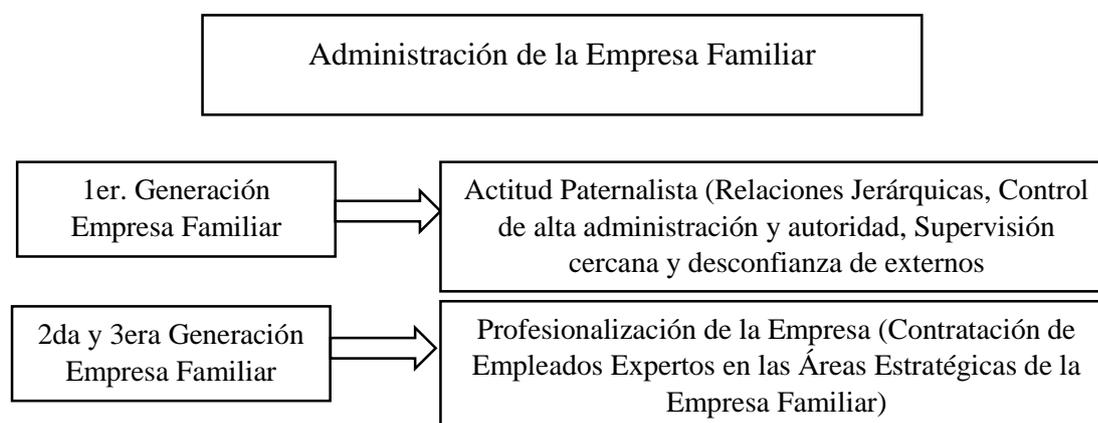


Figura 6 Administración generacional en la Empresa Familiar (Dyer W, G., 1986)

Fuente: Tomado de García (2007)

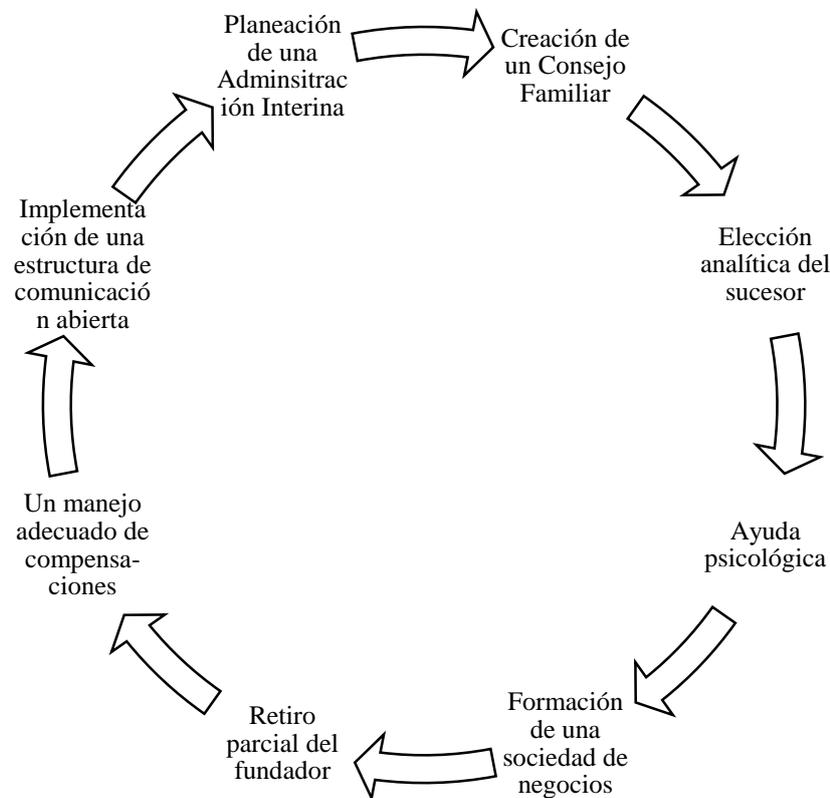
Dentro del proceso de la sucesión, se presentan situaciones que podrían significar el fracaso de la empresa familiar, puesto que, algunos fundadores desean transmitir, no solo la experiencia y manejo del negocio al sucesor, sino que, además, pretende que este acoja habilidades para reconocer oportunidades o desarrollar estrategias (Drozdow, 1989). Lo que, sin lugar a duda será difícil realizar, puesto que, las épocas y tiempos en el que se encuentra el negocio familiar son diferentes, ya que, la primera generación emprendió y trabajo para crear el negocio, mientras que las siguientes generaciones enfrentarán situaciones varias en la que quizás deban tomar decisiones sobre la entrega del poder a personal externo (McConaughy y Phillips, 1999).

Como parte de los problemas que más se destacan en el proceso de sucesión es la poca experiencia del sucesor, disputa de poderes si más de un hijo está involucrado y sobre el menor de éstos recae el control (Robbins ,2004). Además, es importante que todos los miembros de la familia conozcan oportunamente el plan de sucesión y así evitar los problemas por el control de la empresa, ya que, aunque se establezcan divisiones entre los hijos del fundador, siempre existirán diferencias entre el rol que cada uno juega y las decisiones que se podrían tomar como, por qué él tiene un salario tan alto, o por qué él no trabaja y debe recibir dividendos o compensaciones, y más (García, 2007d).

En este contexto, ocurren otras situaciones como vender la empresa a un miembro de la familia sin experiencia para liderar el negocio, o en efecto, no incluir a los miembros sucesores con anticipación en el negocio familiar para que vayan conociendo y ganando experiencia de forma gradual, y así, garantizar su preparación al momento de asumir la dirección. Los factores relevantes para garantizar una sucesión exitosa son el respeto, entendimiento, autoridad y delegación, comprensión en varias direcciones sobre las necesidades de su equipo de trabajo y la estructura de la organización, además de otros elementos en materia administrativa (García, 2007e).

En cuanto a la forma como asumir la transición de la sucesión se han diseñado una serie de estrategias que les permitirá alcanzar con éxito los objetivos planteados durante este proceso y crear las condiciones adecuadas para su aplicación. Por tanto, se entiende que cada empresa es diferente, por lo que, la implementación de estrategias dependerá de las necesidades de la empresa y lo que requiera el grupo familiar en un futuro. Dentro de las estrategias a considerar para afrontar con determinación la sucesión se encuentran la creación de un

consejo familiar, elección analítica del sucesor, asesoría psicológica en la sucesión, entre otras que se pueden observar en la siguiente figura (García, 2007).

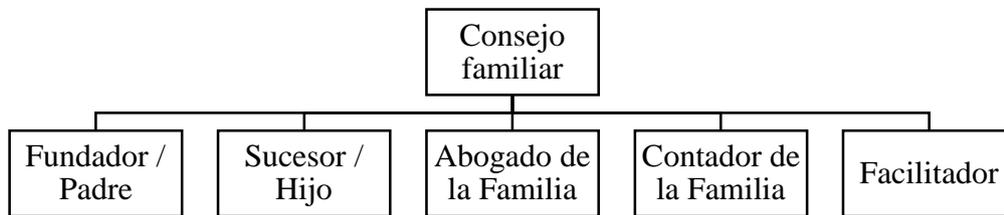


*Figura 7* Estrategias para lograr éxito en la sucesión de una Empresa Familiar  
Fuente: Tomado de García (2007)

### **Estrategia 1. La creación de un consejo familiar.**

El proceso de sucesión requiere de la colaboración de quienes conforman activamente este acontecimiento, por tanto, la creación del consejo familiar toma forma y se encarga de dar asistencias a los miembros de la familia en cuanto a las responsabilidades, oportunidades, entre otros factores que podrían relacionarse con el negocio y está conformado aproximadamente por cinco miembros, tal como se observa en la figura; sin embargo, dentro de este consejo, se encuentra el facilitador, el cual debe mostrarse imparcial y capaz de conducir reuniones, manejar adecuadamente las líneas de comunicación y procurar que todos los miembros de la familia lleguen a acuerdos ante conflictos que se puedan presentar, ya sea, porque, no desean

aceptar la renuncia del actual director, o porque el sucesor no quiere asumir su rol, entre otros inconvenientes que se podrían presentar (García, 2007f).

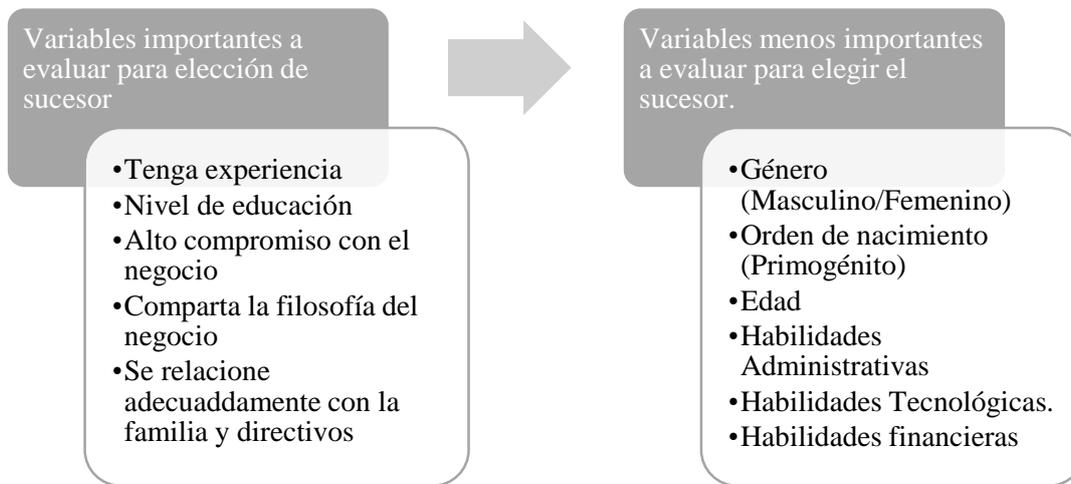


*Figura 8* Organigrama de un consejo familiar  
Fuente: Tomado de García (2007)

Una de las formas que ayudan a encontrar una solución viable a los problemas que se den en la transición de la sucesión, es establecer un “Protocolo Familiar” (García, 2007g), el cual servirá de guía para diseñar estrategias, políticas, compensaciones, decisiones de contrato, entre otros temas de relevancia para la empresa familiar (Katz, 2005).

### **Estrategia 2. La selección analítica de un sucesor**

Poder seleccionar adecuadamente al sucesor, es un factor clave, puesto que, de eso dependerá que la empresa familiar se logre sostener en el tiempo. Dentro de los elementos de menor importancia para seleccionar al sucesor está el sexo, edad, entre otros; en lo que corresponde a los aspectos relevantes, se considera la experiencia extrema, educación, compromiso del sucesor con la empresa, y otros aspectos que se detallan en la figura (Chrisman y Chua, 2003).



*Figura 9* Variables a evaluar para elegir al sucesor  
Fuente: Tomado de Chrisman y Chu (2003).

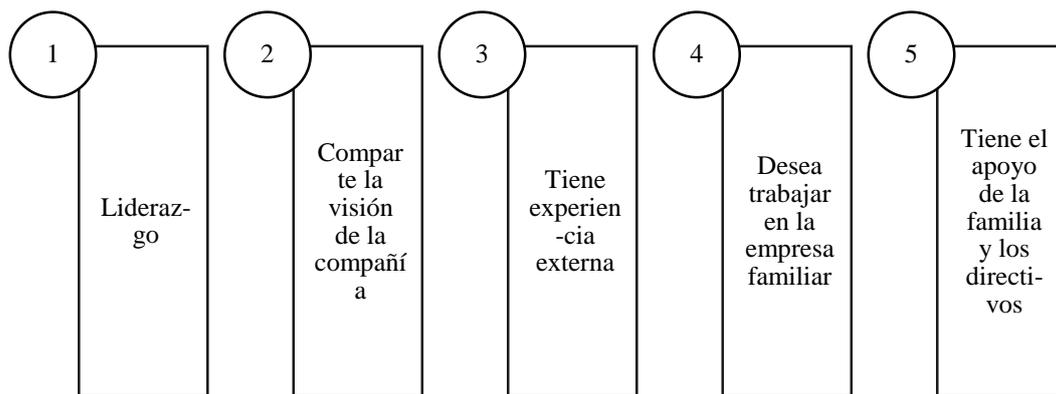
Existe una serie de factores por los cuales los sucesores podrían decidirse o no entrar al negocio familiar, entre los cuales se destacan sus necesidades individuales, metas, capacidades, y más (Stravrou, 1999). En este sentido, se destaca que la transición de poder está marcada por dos etapas, la primera donde el sucesor se involucra con la empresa familiar tiempo completo; y segundo, la entrega del liderazgo al sucesor (Longnecker & Schoen, 1978), siendo este último elemento fundamental, ya que, el grupo familiar activo en el negocio debe tener plena confianza en el nuevo sucesor y en sus capacidades para administrar (Horton, 1982).

Dentro de las recomendaciones dadas por algunos estudiosos, enfatizan en que el sucesor antes de asumir su cargo debe involucrarse en una empresa externa alrededor de cinco años, y haber sido promovido, todo para demostrar sus habilidades profesionales, y así estar preparado para afrontar los problemas cuando le toque asumir su cargo (Barnes, 1988).

La selección del sucesor requiere de un análisis minucioso por parte del director o gerente general de la empresa, ya que, debe evidenciar la capacidad que tenga éste para reestructura el negocio o establecer nuevos (Drozdow, 1989), puesto que, algunas de las hipótesis validadas,

es que, el éxito del sucesor radica en haber trabajado en otras empresas antes de ingresar al negocio familiar, seguido del interés por la empresa, además de la visión positiva que tenga del negocio en el futuro (Goldberg y Woolridge, 1991).

La ejecución efectiva del cambio de poder desde la dirección o gerencia general al sucesor debe realizarse con antelación con la finalidad de que el nuevo líder conozca sobre el manejo financiero, operacional, e interpersonal de la empresa familiar (Davis, 1982). Además, debe demostrar que comparte la filosofía y visión del equipo de trabajo para seguir operando con lo hizo su antecesor, entre otras características que se detallan en la siguiente figura.



*Figura 10* Características para elegir el sucesor en la Empresa Familiar (Davis, 1982)  
Fuente: Tomado de García (2007)

En adición, es importante que toda la empresa familiar sea comunicada sobre el ingreso del sucesor, utilizando para estos fines diferentes medios como llamadas personales, juntas de compañía, entre otros. Además, se requiere que el director o gerente saliente, ratifique a los miembros del equipo directivo, que los cambios que se podrían suscitar no afectarán las operaciones del negocio, sino que, fortalecerá las metas, valores y estrategias de las empresas (García, 2007).

### Estrategia 3. Solicitar asesoría psicológica durante el periodo de sucesión.

El acompañamiento de un psicólogo permite afrontar el periodo de sucesión, ya que, evalúa de forma imparcial la generación saliente y entrante, a fin de determinar con exactitud los aspectos a reforzar, y así el sucesor, asuma su rol de líder de manera efectiva. En lo que concierne al proceso de sucesión hay cuatro etapas que se identifican (ver Figura 11) tales como a) el dueño administra el negocio y es el único miembro de la familia directamente relacionado con el negocio, b) consiste en el entrenamiento y desarrollo del sucesor, c) colaboración en el negocio por parte del padre al hijo (Inducción), d) transferencia de poder, y el sucesor recibe las responsabilidades inherentes al negocio; siendo la segunda y tercera fase donde más apoyo se tendría por parte del psicólogo para que, tanto el padre como el hijo sucesor tengan conocimiento de la personalidad e intereses comunes (Churchill y Lewis, 1987).

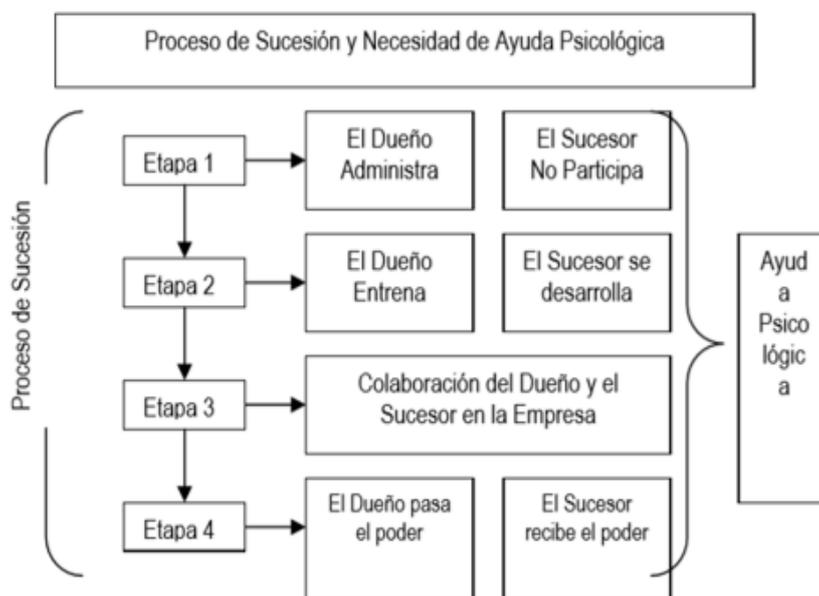


Figura 11 Proceso de sucesión y necesidad de ayuda psicológica  
Fuente: Tomado de García (2007)

Por tanto, la colaboración del psicólogo coadyuva en la solución a problemas que se puedan encontrar en el proceso de transición, y en fortalecer la relación entre el gerente general saliente y el sucesor (Lansberg, 1999).

Hay casos en los que el apoyo psicológico ha prevenido problemas serios en el negocio familiar, tal es el caso de una madre que entregaría a su hija el control de la empresa familiar, sin embargo, aun cuando esta última estaba dispuesta a asumir el rol, no quería trabajar al mismo ritmo que su progenitora (día y noche), resultado que se obtuvo de las evaluaciones psicológicas realizadas, por tanto, se hicieron los ajustes necesarios en el negocio, para que, los compromisos adquiridos por las sucesora no implicaran tanta dedicación de tiempo, pudiendo conservar la administración familiar (Robbins, 2004).

#### **Estrategia 4. La formación de una sociedad de negocio.**

El incluir en la empresa familiar una sociedad de negocio (ver Figura 12) hace referencias a que, la misma estaría conformada por un miembro familiar y otro externo, teniendo altas probabilidades de éxito, ya que, se aportan recursos adicionales (Gage, 2005).

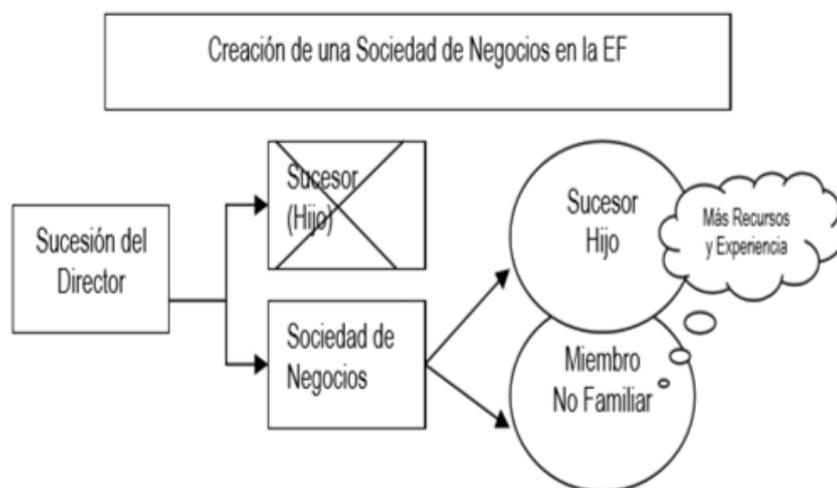


Figura 12 Creación de una sociedad de negocios en la empresa familiar  
Fuente: Tomado de García (2007)

Según estudios realizados en la Universidad Marquette, se obtuvo que, de 2000 empresas familiares analizadas, aquellas que habían conservado el modelo tradicional de sucesión (padre a hijo) solo habían alcanzado un 6% de crecimiento, mientras que, las que decidieron por el modelo de sociedades de negocio habían experimentado un crecimiento del 94%. Sin embargo, aunque la figura de sociedad de negocios suene bastante ventajosa, tener que compartir la dirección de la empresa familiar con una persona extraña, significa mayores riesgos que entregarla a alguno de los miembros de la familia, además de esto, según estimaciones conservadores, se conoce que, al menos el 50% de las sociedades de negocios fracasan en los primeros años (García, 2007).

El establecimiento de una sociedad de negocios requiere de acuerdos que deben quedar formalizados por escrito, teniendo que abordar temas relacionados con el negocio y aquellos que son interpersonales, tal como se observa en la figura, ya que, existen asuntos relevantes como el manejo del dinero, toma de decisiones, ganancias, entre otros, que aporta significativamente a la relación entre las partes involucradas (García, 2007).

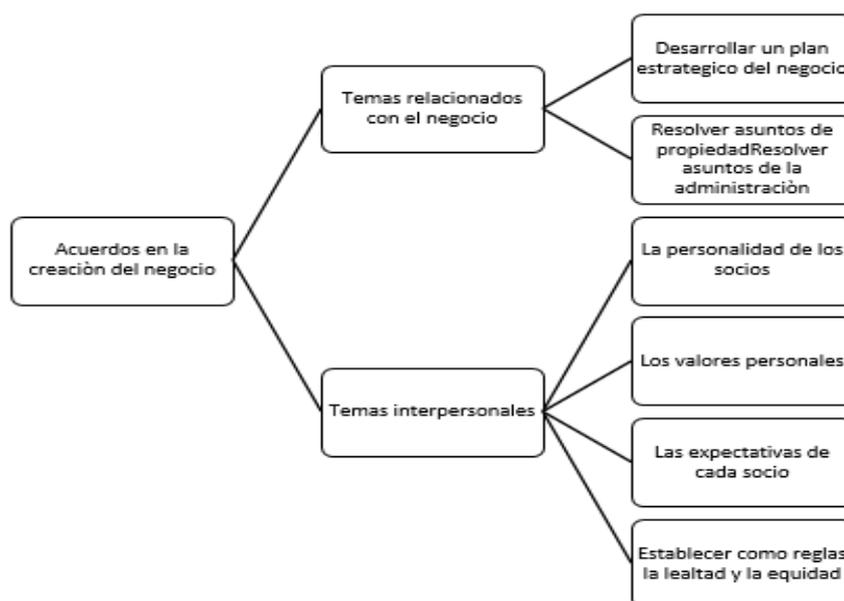


Figura 13 Acuerdos al formar una sociedad de negocios en la empresa familiar  
Fuente: Tomado de García (2007)

### Estrategia 5. El retiro parcial del director o gerente general

Los estudios realizados sobre las empresas familiares coinciden en que al fundador se le dificulta dejar la dirección del negocio (Churchill y Lewis, 1987), pudiendo crear un escenario que se lo denomina “*eutanasia corporativa*” donde el fundador intenta matar el negocio y realiza una planeación confusa y poco viable (Danco, 1982). Dentro de este contexto, el fundador teme perder poder y el espacio ganado en la sociedad (Lansberg, 1998), por tanto, se presenta como una opción viable que, inicie un nuevo negocio y se mantenga como emprendedor (García, 2007i).

Es poca la información que se tiene sobre el futuro de los directivos al irse de la empresa familiar (Gustman y Steinmeier, 1984), sin embargo, algunas de las causas de su retiro se deben a cambios demográficos, incentivos, ahorros personales, y más (Burtless, 1999) aunque hay quienes indican que los altos ingresos y buen estado de salud podrían también estar relacionados (Honig, 1996), además del nivel de educación, el tamaño de la empresas, utilidades, entre otros, tal como se indica en la siguiente figura.

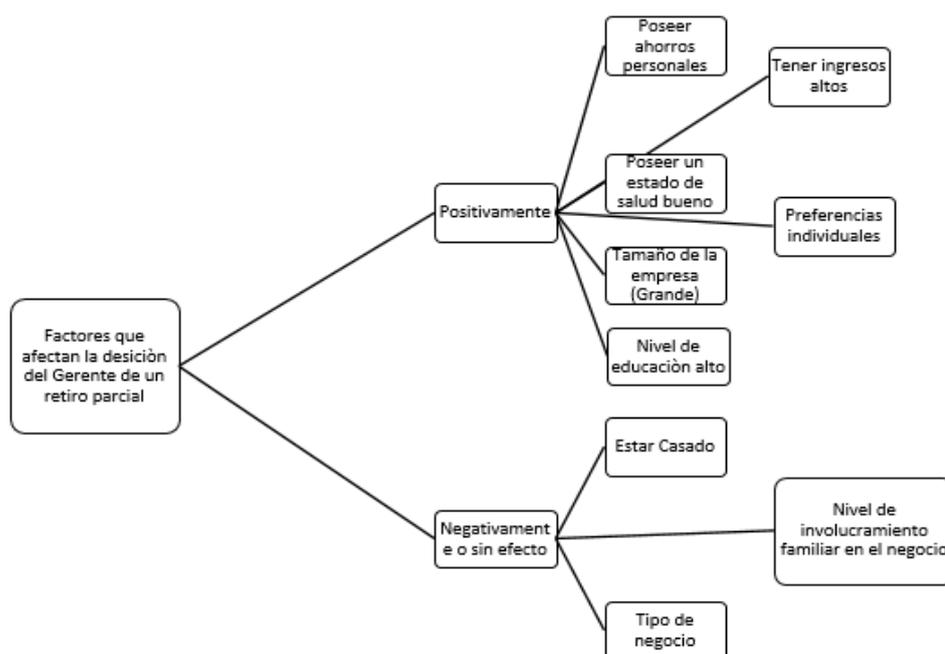


Figura 14 Factores que afectan la decisión al gerente general de retirarse  
Fuente: Tomado de García (2007)

En adición, hay dueños de empresas familiares que planean su retiro parcial, que se refiere al tiempo en el que usualmente preparan su salida definitiva, es decir, trabajan tiempo completo, hasta que el sucesor asuma su rol, para luego recibir una pensión (Gustman y Steinmeier, 1984).

La tendencia actual establece que la esperanza de vida al igual que la salud de la población mayor ha mejorado (Rowe y Kahn, 1998), por lo que, el retiro parcial ha sido fortalecida en estos momentos (Gustman y Steinmeier, 1984), teniendo en promedio que, el tiempo que transcurre entre el retiro parcial y retiro total, podría exceder los cinco años, además, se presenta como una oportunidad para que, el sucesor se empiece a involucrar en la empresa familiar y el gerente general saliente puede supervisarle y guiarlo hasta que esté preparado (García, 2007j)

#### **Estrategia 6. Un manejo adecuado de compensaciones**

Las compensaciones en las empresas familiares se han convertido en un tema delicado, puesto que, suelen presentarse situaciones de inconformidad por parte de empleados que no forman parte del núcleo familiar, al sentirse poco valorados, sobre todo cuando personas que no realizan el mismo o mayor esfuerzo en cargos similares que ellos, perciben un salario excesivo, causando frustración, bajo autoestima, y más (García, 2007k).

Como parte de la solución a este inconveniente se sugiere que, el futuro sucesor se involucre en otras empresas para adquirir experiencia, que sumado a su formación universitaria le permita crear planes de compensación realista acorde al cargo y el mercado de trabajo en el que su empresa se desempeña (Katz, 2005). En este sentido, es imprescindible realizar un análisis adecuado de los cargos, determinar su importancia para el negocio y la

idoneidad en cuanto al perfil y experiencia profesional de quien este ejerciendo o vaya a ejercer dichas funciones (García, 2007l).

Como parte del proceso para diseñar un plan de compensación adecuado, se puede hacer comparaciones salariales e incluir a miembros externos al comité directivo para tener otros puntos de vista, sobre todo para establecer los beneficios económicos de los miembros familiares activos y no activos dentro del negocio familiar, ya que, en muchas ocasiones, atribuirle una retribución económica al hijo de un gerente general sin hacer absolutamente nada, o en efecto, sin tener responsabilidades significativas; podría crear conflictos e inclusive la pérdida de personal o ejecutivos valiosos, puesto que, no se reconoce el aporte que hace a la empresa (García, 2007m).

#### **Estrategia 7. Implementación de una estructura de comunicación abierta**

Definir canales de comunicación eficientes que permita manejar conflictos, dar a conocer los objetivos del negocio, mostrar el proceso de sucesión, entre otros, ayudará a experimentar un proceso de transición exitoso, puesto que, tanto los miembros de la familia como los que laboran en la empresa se sentirán confiados y serán leales durante el proceso en el que se haga la sucesión o cambio de mando, ya que, del contrario, se podría crear un ambiente de sospecha y desconfianza. Además, es importante que, en eventos como reuniones anuales o mensuales participen miembros familiares y no familiares de la empresa, con la finalidad de intercambiar opiniones, dialogar honestamente y a su vez, que los miembros de la empresa se sienten escuchados (García, 2007n).

#### **Estrategia 8. Planeación de una administración interina**

Existen ciertas situaciones en las que se podría optar por una administración interina para las empresas familiares, sobre todo en los casos en que el sucesor es menor de edad y el

fundador fallece, sin embargo, cuando el hijo (a) ha manifestado su deseo de ser parte del negocio familiar y se proyecta con un perfil idóneo, podrían, en lugar de vender, lo que significaría la pérdida total de la firma, contar con un administrador interino, que continúe con el negocio, se encarguen del proceso de sucesión, y en los posterior apoyar a la familia en sus decisiones, sea este vender o continuar con la empresa familiar (García, 2007o).

Por su parte, Goyzueta (2013) propone un modelo basado en John Davis y Renato Tagiuri en 1982. A través de un diagrama de Venn se representa: familia, propiedad y negocio. En la familia se define la misión y protocolo familiar, diseño de los órganos familiares y gestión de conflictos familiares. En el aspecto de la propiedad se lleva a cabo la definición del plan estratégico de la empresa, diseño y gestión de los órganos de gobierno accionarial, selección de miembros del consejo, gestión de conflictos y selección del sucesor. En el negocio se diseña la estructura organizativa, gestión del cambio e innovación y establecimiento de política de recursos humanos.

Para Brenes, Madrigal, y Molina (s/f) los temas de mayor importancia y necesidad a resolver antes de cualquier posible conflicto son: definir temas de sucesión y control. Se establece posiciones en la Junta por parte de los miembros de familia, paso seguido se elige del miembro de familia un presidente con responsabilidades y funciones definidas.

Otro tema que abordar es lograr equilibrio familia-empresa. Ejemplo: establecer en la Junta Directiva la presencia de miembros externos a la familia. Brindar mecanismos y procedimientos para la evaluación del desempeño y la rendición de cuentas. Además, es importante establecer estructuras adicionales. Los acuerdos son plasmados en su Protocolo Familiar. El Consejo Familiar es el enlace formal entre empresa y familia a través del contacto directo con la Junta Directiva. La composición del Consejo varía dependiendo de la

familia. Los familiares políticos no forman parte de ninguna estructura, pero son invitados a las reuniones sociales.

Sánchez (2014) se centra en once estrategias de continuidad. (a) Diversificación de la inversión: búsqueda de otras fuentes de ingreso para el sustento familiar que no estén relacionadas con la empresa. (b) Diversificación de carreras profesionales o técnicas: Se puede lograr que los miembros escojan sus carreras profesionales en función de las necesidades requeridas por la empresa (c) Auditorías por los mismos miembros de empresa: Contribuyen a aclarar dudas e inquietudes, detectar fallas o falencias en la empresa. (d) Relaciones familiares y negocios. (e) Mayor aprovechamiento y conocimiento de las nuevas tecnologías. (f) Análisis rápido en la toma de decisiones. (g) El manejo del conflicto se maneja cuando se escucha y se habla a tiempo (h) Programa de entrenamiento de sucesores. (i) Minimización y reducción en costos. (j) Limitación en tiempos de crisis (k) Políticas empresariales.

## **La Gerencia como puesto clave en una organización**

### **El Gerente y sus responsabilidades.**

El término gerente es asociado según algunos autores a la persona que dirige y trabaja para alcanzar las metas de la empresa (Stoner, 1996), basado en los principios de planificación, organización, dirección y control de los recursos (Hellrigel, 2002), además deber poseer las competencias para gerenciar, capacidad para adaptarse a los cambios, además de tener una formación en diferentes disciplinas (psicología, sociología, contabilidad, finanzas, entre otros) que le permitan enfrentarse y resolver los desafíos que se le presentarán en este cargo (Hernández, 2006).

Según Belker y Gary (2005) las responsabilidades del gerente son numerosas y de gran peso, entre las que resaltan contratar (seleccionar adecuadamente el recursos humano calificado para alcanzar las metas); comunicar (compartir efectivamente metas, objetivos y problemas con su equipo de trabajo); planear (trazar el camino a seguir para que se alcancen los resultados esperados por departamento, y que estén alineados a los de la empresa); organizar (decidir los recursos materiales y humanos necesarios para el desarrollo de actividades o proyectos); entrenar (determinar las destrezas de los empleados y ayudarles a superar sus deficiencias) y supervisar (verificar que todo este correctamente realizado).

En este sentido, Peter (1995) agrega que el gerente debe realizar cinco operaciones básicas que se detallan a continuación:

**Fijar objetivos.** Los mismos deben ser definidos por cada área, que se va a realizar para conseguirlos y comunicarlo al personal que este involucrados en el proceso de su cumplimiento.

**Organizar.** Se debe analizar las acciones, decisiones, definir relaciones, dividir el trabajo por cargos administrables y diseñar la estructura organizacional, seleccionar personal para que ejecuten las diferentes tareas a efectuarse en las diferentes unidades.

**Motivar y comunicar.** Capaz de demostrar con la práctica la importancia que tiene para él su equipo de trabajo, a través de acciones como remuneraciones, ascensos, canales de comunicación abiertos, fluidos y constantes con todos los miembros de la organización, sin importar el cargo que ostenten.

**Medir.** Establece indicadores de medición claros para que los miembros de la organización puedan evaluar y analizar su desempeño, verificar resultados, entre otros.

Desarrollar. El gerente debe procurar el mejoramiento de sus capacidades y el de su equipo de trabajo, apoyar proyectos para sus trabajadores, que implique el reconocimiento y valorización de sus conocimientos, a través de ascensos; lo que favorecería a la organización, en garantizar la continuidad de este personal indispensable para el crecimiento de la empresa.

### **El liderazgo empresarial en las empresas familiares**

El liderazgo se presenta como el catalizador para impulsar estrategias que brinden ventajas competitivas a la empresa familiar (Hill y Jones, 2009), por lo tanto, estudiosos como Robbins y DeCenzo (2002) y (Aguera, 2004) indicaron que los atributos que caracterizan a un líder son el ímpetu (capacidad para conseguir las cosas con energía y persistencia); deseo de ser líder (querer influir en los demás); honradez e integridad (predica con el ejemplo, hay confianza en la relación con el equipo de trabajo); confianza en sí mismo (capaz de tomar decisiones de manera oportuna, mostrar seguridad); inteligencia (tomar decisiones en base a la correcta interpretación y análisis de datos); conocimiento relativo al trabajo (reconocimiento absoluto sobre cada área de la empresa).

El liderazgo en las empresas familiares según (Martos, 2009) este marcado en sus primeros años de vida por una cultura patriarcal/ matriarcal, que conforme avanzan las generaciones se vuelve más participativa, colaboradora y profesional; además que, a medida que la organización vaya creciendo, el tipo de liderazgo se vuelve más positivo.

Adicionalmente, el liderazgo es uno de los motores que impulsa la innovación en las empresas familiares, a lo que se suma la gestión del recurso humano y su profesionalización (Quintana, 2005). Por otro lado, el líder es el encargado de proveer los recursos necesarios para que se alcancen las metas propuestas (Robbins y Judge, 2009).

La PYME familiar se caracteriza por estar constituida en la mayoría por miembros de una misma familia, en este tipo de negocios se establecen espacios que promueven el crecimiento profesional y personal de los miembros del negocio mientras dure el ciclo de vida de la organización, los jóvenes sucesores moldean su carácter y adquieren valores transmitidos por su fundador y propietario que orientan su vida personal y empresarial.

Otra de las oportunidades que brindan ese tipo de entidades es la de generar oportunidad de empleo y de hecho una mejora en la calidad de vida de todos los integrantes de la familia emprendedora y consecuentemente a la sociedad en general. Entre las fortalezas de la empresa familiar, es su flexibilidad, visión a largo plazo y su alto sentido de responsabilidad, además del sacrificio de sus integrantes, así como su sentido de pertenencia, todas estas cualidades hacen que este tipo de empresas sean bien recibidas por proveedores y clientes.

Las principales desventajas de las PYMES familiares son: liderazgo autocrático centralizado, que se demuestra con el modelo de los tres círculos, que no es otra cosa que la interrelación entre la propiedad, la familia y la empresa, donde su fundador no marca el término de uno y el inicio del otro. A esto se suma la inadvertencia en la sucesión generacional, posibles conflictos entre la familia, poca innovación y acceso a nuevas tecnologías.

### **Estilos de liderazgo.**

El líder es aquel que tiene la capacidad de persuadir a los demás, guiar y conducir al grupo para alcanzar las metas planteadas (Altamirano, 2014). En este sentido, se tienen según Giner (2013) tres tipos de liderazgos:

Autoritario o Coercitivo. Las decisiones no son consensuadas con el equipo de trabajo se toman de forma arbitraria; y el clima laboral se muestra incierto.

Participativo. Este tipo de liderazgo impulsa la participación de todo el equipo de trabajo, delega las responsabilidades lo más posible, mantiene una comunicación efectiva con todo el personal a su cargo, y hay un alto sentido de compromiso por parte de todos los empleados para alcanzar las metas de la organización.

Laissez – faire. De acuerdo con Zapata (2017) este tipo de liderazgo se caracteriza por brindar libertad a todos los miembros para tomar decisiones, donde el líder actúa cuando su intervención es necesaria.

Para ciertos investigadores, el trabajo del líder está ligado con la correcta gestión en las organizaciones y son responsables de crear una cultura que le de identidad y satisfacción laboral a las empresas (Zapata, 2017). En este sentido, (Chiavenato, 2006) asegura que, la administración se puede efectuar de manera adecuada, siempre que se articulen de forma adecuada los recursos, inclusive el humano, para alcanzar los objetivos de las empresas.

En lo que concierne a la satisfacción laboral, está se relaciona con la percepción de bienestar que sienten los trabajadores respecto a su ambiente de trabajo, remuneración, estabilidad, entre otros aspectos que inciden positivamente en su productividad, efectividad y calidad (Chiang, Gómez, y Salazar, 2014). Por tanto, el líder es una pieza clave en este cometido, puesto que, parte de sus ocupaciones es cuidar y motivar a su personal, procurando siempre ayudar a su equipo de trabajo cuando las cosas no salen como se esperaba y ayudar a buscar una solución efectiva (Zapata, 2017).

### **Análisis del sector de la industria en estudio**

El presente estudio trata sobre las empresas familiares dedicadas a la venta al por mayor/menor de alimentos, bebidas y tabacos en puestos de ventas y en mercados (distribuidoras de abarrotes) localizadas en la ciudad de Loja. Los datos analizados se

sustentan en la información presentada por INEC (2016f) sobre la estructura de la población, actividades económicas y la tecnología de la comunicación.

De acuerdo al último censo en Ecuador, la mayor población está concentrada en personas de 0 a 19 años, observándose una ligera disminución en el menor rango de edad de al menos un 2% en comparación con el censo realizado en el año 2001 (INEC, 2010).

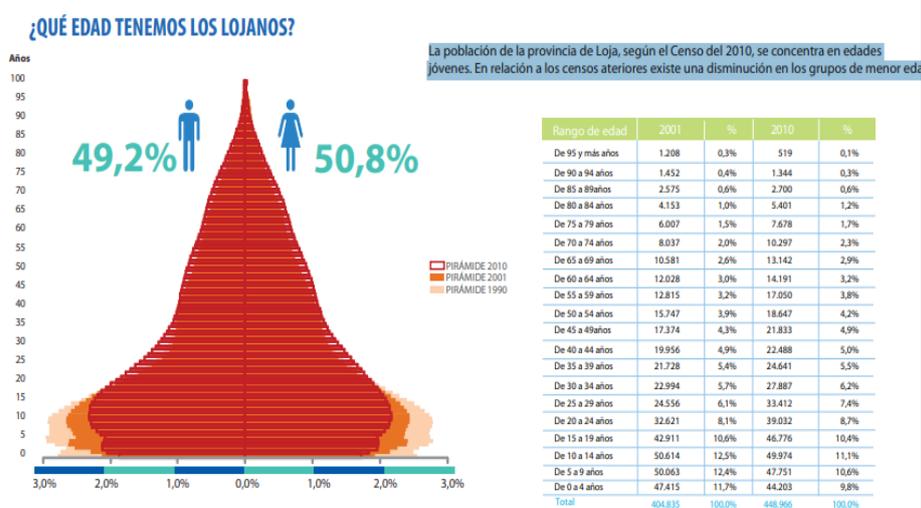
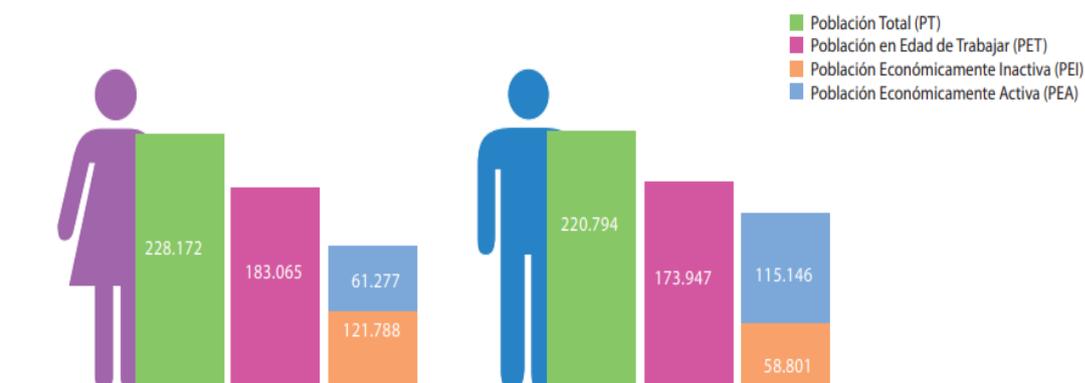


Figura 15 Población de la provincia de Loja  
Fuente: Tomado de INEC (2010)

Respecto a las actividades económicas en la provincia de Loja, tal como se muestra en la siguiente figura, se tiene que la mayor proporción de la población económicamente recae en los hombres, mientras que en el grupo de mujeres el mayor número se ve representado por la población económicamente inactiva.

## ¿CUÁL ES LA ESTRUCTURA DE LA POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA?



\* La Población en edad de trabajar y la PEA se calculan para las personas de 10 años de edad y más.

Figura 16 Estructura de la Población Económicamente Activa  
Fuente: Tomado de INEC (2010)

## ¿EN QUÉ TRABAJAN LOS LOJANOS?



Ocupación*	Hombre	Mujer
Empleado privado	21.261	12.391
Cuenta propia	43.790	20.840
Jornalero o peón	21.028	1.520
Empleado u obrero del Estado, Municipio o Consejo Provincial	15.441	11.678
No declarado	2.827	3.899
Empleada doméstica	242	4.132
Patrono	2.732	1.785
Trabajador no remunerado	2.313	1.252
Socio	1.333	636
<b>Total</b>	<b>110.967</b>	<b>58.133</b>

Figura 17 Escenarios de desempeño de actividades provincia de Loja  
Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos 2010)

### ¿DE QUÉ TRABAJAN LOS LOJANOS?

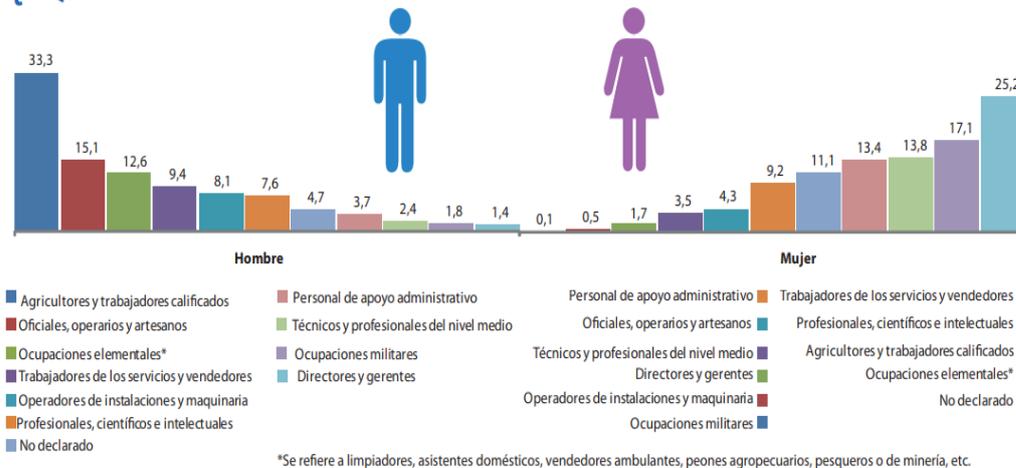


Figura 18 Ocupación sectorial de la población de la provincia de Loja  
Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos 2010)

En lo que concierne a las tecnologías de la comunicación, su alcance y accesibilidad, se tiene que en el grupo femenino hay mayor número de analfabetismo digital, tal como se muestra en la figura, además que existe una tendencia remarcada por el uso del celular en los últimos seis meses.

### ¿CÓMO ESTÁN LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN?

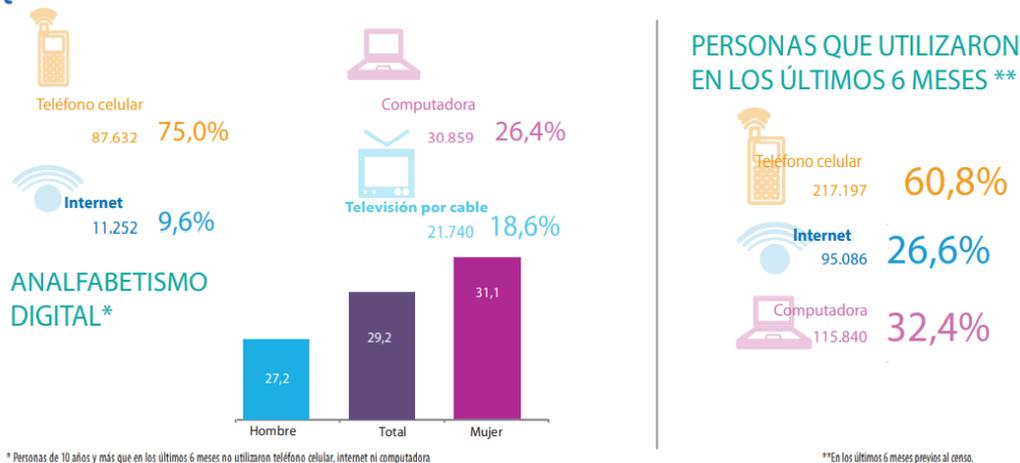


Figura 19 Tecnologías de la información y la comunicación en la provincia de Loja  
Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos 2010)

De esta misma forma, respecto al censo económico realizado en el 2011 por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), se obtuvo que, entre los principales sectores censados están los “locales auxiliares”, los cuales son considerados como soporte de un establecimiento sin ejercer una actividad productiva, por ejemplo una bodega o un parqueadero, además, a establecimientos cuyo propósito es producir bienes y servicios y están ubicados en un lugar determinado (INEC, 2011).

En tanto, el censo nacional económico se efectuó en corredores viales principales, y zonas de “actividad económica especial”, que la constituyen grandes empresas en un eje transversal, los parámetros censales se basaron en cifras que reportan los sectores visitados y establecimientos registrados, habiendo obtenido 22.684 sectores censados, 572.335 establecimientos visitados y 511.130 establecimientos analizados, de los cuales se destacan los sectores como manufactura, construcción, comercio, restaurantes y hoteles, transporte y comunicación, intermediación financiera, servicios inmobiliarios y a las empresas de administración pública de educación, salud, servicios sociales y personales (INEC, 2011)

En tanto, la distribución provincial por rama de actividad de establecimientos el censo nacional económico brinda importantes datos a tener en cuenta y explica que en el Ecuador de un total de 511.130 establecimientos censados al menos 2`059.504 personas fueron contratadas, de los cuales el 56,2% fueron hombres y un 43,8% mujeres del personal total ocupado, tal como se explica en la siguiente figura.

¿Cuántos empleados fueron contratados por los establecimientos económicos del Ecuador en el 2009?

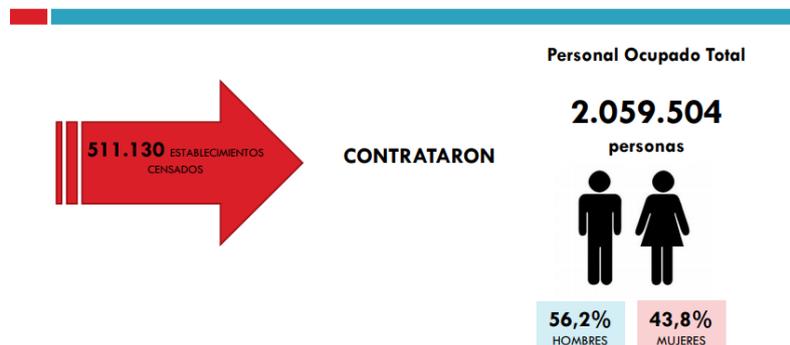


Figura 20 Personal Ocupado total a nivel nacional  
Fuente: Tomado de INEC (2011)

Otro de los resultados importantes que dispone el censo económico, es que de los 500.217 propietarios o gerentes de las empresas o establecimientos económicos el 51,1% son hombres y el 48,9% son mujeres, pero haciendo referencia a esos resultados basándonos por sector económico encontramos que en el “sector de servicios” existen 181.427 gerentes en donde el 53,83% son hombres y el 46,17% son mujeres, en lo que respecta al “sector de comercio” de un total de 269.751 gerentes o propietarios el 44,92% son hombres y un 55,08% son mujeres, y con lo que respecta al “sector de manufactura” de un total de 47.867 gerentes o propietarios el 75,34% son hombres y el 24,66% son mujeres, y se lo explica en la figura (INEC, 2011).

¿De los propietarios o gerentes, cuántos son hombres y mujeres?

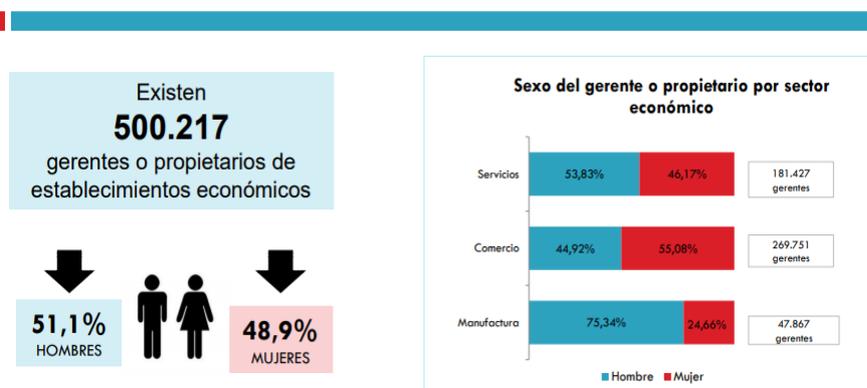


Figura 21 Ocupación de Gerentes o Propietarios por sectores económicos  
Fuente: Tomado de INEC (2011)

### Capítulo III

#### Marco Metodológico y Resultados

El presente estudio es de carácter descriptivo y se encuentra bajo el paradigma cualitativo. La investigación emplea el método lógico inductivo basado en las perspectivas de los gerentes generales, quienes son los sujetos de estudio. Dado que el propósito de estudio se caracteriza en comprender el fenómeno de estudio con el fin de incrementar los conocimientos científicos sin contrastarlos en el ámbito práctico, los resultados son puros o básicos. El horizonte de tiempo para el análisis es transeccional (Hernández Sampieri et al., 2014).

Yin (2003) a través de su matriz consideraba diversos tipos básicos de estudios de caso, este estudio persigue la réplica lógica sobre casos para obtener más pruebas y mejorar la validez externa de la investigación, por tanto, se trata de una estrategia de múltiples casos con un diseño holístico. Por su parte, la muestra fue no probabilística y seleccionada a propósito mediante un muestreo intencional, que permitió identificar los casos más adecuados para representar la población de estudio (Saunders et al., 2003). Esta estrategia se justifica dado que no existen a la fecha, estadísticas nacionales y actuales en el INEC sobre empresas familiares en Ecuador y específicamente en Loja, lo que impide determinar el universo de empresas familiares que existen en la actualidad.

Para lo cual se propuso utilizar información del INEC y contrastarla con la información proporcionada con la Cámara de Comercio de Loja, en donde se delimita a trabajar específicamente con un sector económico, en el caso de nuestra investigación el sector relacionado con el comercio, cuya actividad principal es la venta al por menor de alimentos, bebidas, tabacos en puestos de ventas y mercados. Al momento de hacer el análisis del sector

económico es necesario utilizar la información recabada en la Cámara de Comercio de Loja, para poder seleccionar a las empresas de este sector que cumplen con las características de empresas familiares, es decir que pertenecen a una misma industria, tal como se recomienda en la literatura para el tipo de análisis planteado.

La recolección de datos se realizó mediante entrevistas semiestructuradas, al sector anteriormente mencionado de la ciudad de Loja, esto se desarrolló previo consentimiento informado, precautelando la confidencialidad de la información. Se busca mediante el presente método recabar la mayor información de primera mano las mismas que fueron conducidas mediante un protocolo y guía de entrevista, grabadas y que tuvieron una duración estimada de 60 a 90 minutos.

En el análisis individual de las empresas familiares se pretendió utilizar notas de campo y el reporte del investigador para poder tener suficiente información que permita contrastarla, analizarla y posteriormente realizar un análisis transversal de los casos.

En el presente capítulo se desarrolló el método de la investigación, su diseño, la idoneidad del estudio, la población y muestra, la selección de los casos, el consentimiento informado, la confidencialidad, la localización geográfica, la instrumentalización, la recolección y el registro de datos, el análisis e interpretación de los resultados y la validez y confiabilidad de los mismos (Salomón, 2012).

### **Diseño de la investigación**

El alcance de esta investigación es descriptivo y exploratorio, dado que a la fecha no se han desarrollado muchos trabajos en la ciudad de Loja con lo que respecta a el análisis de estrategias y acciones de sucesión generacional para empresas familiares, asimismo, en el curso de la investigación se pretendió seguir con la lógica inductiva; en otros términos, desde

lo específico a lo general. Cabe recalcar que los resultados de la investigación son básicos o puros, pues este trabajo constituye un intento por comprender el fenómeno en estudio sin una aplicación inmediata (Moustakas, 1994).

La presente investigación fue basada en diversos aportes de autores y de la propia experiencia del investigador en el estudio de las empresas familiares, se ha utilizado estudios en los que la muestra no es de carácter probabilístico, sino seleccionada de forma intencional y con una selección de casos extremos (Saunders et al. 2003). Los casos extremos generalmente proporcionan una prueba en las teorías y permite esclarecer los sucesos de un modo que no los lleva a cabo los casos representativos. Asimismo, permiten hacer comparaciones, las cuales podrían generar patrones y diferencias comunes entre casos (Maxwell, 2012).

El objeto de estudio de la investigación son las empresas familiares de la ciudad de Loja, las mismas que pertenecen al sector económico del comercio, cuya actividad principal es la venta de alimentos, bebidas y tabacos en puestos de ventas, según la categorización realizada por el INEC. Se escogieron seis casos de la industrial en cuestión, como recomienda la literatura para este tipo de análisis (Adner y Helfat, 2003).

El acceso a la información es un proceso continuo, se solicitó el acceso a las empresas escogidas mediante una carta enviada con el logotipo de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil UCSG, dicha carta representa el consentimiento informado. Los datos fueron recogidos por medio de entrevistas semiestructuradas que luego fueron analizadas mediante técnicas de análisis de discurso (Cortazzi, 1993).

## **Idoneidad del Diseño**

En este estudio se siguieron criterios de idoneidad, determinando los aspectos convenientes que debe considerar una estrategia de investigación: 1) el tipo de pregunta de investigación, 2) el grado de control que el investigador tiene sobre los eventos y 3) el grado en que los eventos se refieren a situaciones actuales (Yin, 2003).

Por tanto, este estudio surgió de la pregunta: “¿Cuáles son las estrategias gerenciales en la sucesión generacional de las empresas familiares de la ciudad de Loja?”, tal cual constituye la base para los estudios de caso de tipo descriptivo. Asimismo, supone que el investigador no interfiere sobre los eventos, los cuales son fenómenos actuales y conectados a contextos vivenciales (Feng, 2005).

Debido a que el estudio de caso resulta ser la metodología oportuna para el tipo de investigación propuesto, se considera su diseño como una oportunidad para comprender la complejidad de las capacidades gerenciales en la sucesión generacional en el sector de estudio. La aplicación de la lógica inductiva, permite enfocar las particularidades de la diversidad de casos, así como determinar comparaciones entre ellos con la finalidad de lograr una propuesta general emergente, que permita en cierto grado predecir comportamientos sin el criterio de representatividad y generalización cuantitativas (Vieytes, 2003).

Se utilizaron los estudios de caso de una sola industria, tal como se recomienda en la literatura para este tipo de aproximaciones (Adner y Helfat, 2003), como es el caso de la industria del comercio, en la que su actividad principal es la venta al por mayor y menor de alimentos, bebidas y tabaco en puestos de ventas y mercados. Se utilizó la estrategia de casos múltiples con un enfoque holístico, en la que la unidad de análisis es una sola: los gerentes generales de las empresas familiares objeto de estudio. Además, los resultados de esta

investigación son puros, ya que el objeto de estudio es comprender el fenómeno sin postular una aplicación inmediata (De Canales, Alvarado, y Pineda, 1986). El horizonte de tiempo es momentáneo o transeccional (Hernández Sampieri et al., 2014).

### **Pregunta de Investigación**

La pregunta principal de investigación del estudio es: ¿Cuáles son las estrategias gerenciales en la sucesión generacional de las empresas familiares de la ciudad de Loja?

Para dar respuesta a esta pregunta se consideró:

- La capacidad gerencial más relevante según la percepción de las gerentes generales;
- Los procesos que se desarrollan en la construcción de las capacidades gerenciales; y
- Determinación de los sucesores y sus características para asumir la administración de los negocios.

### **Población y Muestra**

No existen estadísticas sobre la población de empresas familiares en la ciudad de Loja. Por tanto, es complicado determinar de forma oficial la cantidad de empresas familiares dedicadas a esta actividad. El estudio se centró en la industria del comercio de la ciudad de Loja, fueron seleccionadas seis empresas familiares.

### **Selección de Casos**

La selección de casos es un aspecto trascendental en la creación de la teoría (Eisenhardt 1989). Para ello, se seleccionaron casos mediante el uso de criterios de oportunidad y pertinencia (Vieytes, 2003).

La comunicación con los gerentes se inició en el mes de enero del 2020, en el apéndice se presenta la información detallada sobre cada caso de estudio. Se logró la participación de seis

casos de gerentes generales que representan casos de éxito, con la finalidad de establecer un parámetro de comparación extremo.

### **Consentimiento Informado**

Los entrevistados de la presente investigación lo hicieron de manera voluntaria y con gran disposición a responder cada una de las preguntas de la guía de entrevista, asimismo las empresas familiares elegidas estuvieron de acuerdo en formar parte del estudio. Para tal fin, recibieron una comunicación por email, cuya recepción se consideró como el consentimiento informado (Apéndice C).

### **Confidencialidad**

El investigador garantizó a los gerentes generales que la información recibida es completamente confidencial y que se mantendría el anonimato de los participantes a fin de lograr confidencialidad ofrecida (Salomon, 2012). En la transcripción de las entrevistas y su redacción fueron omitidos los nombres de las empresas participantes y de sus gerentes generales, con el objetivo de precautelar la confidencialidad ofrecida. En el desarrollo de las entrevistas, el entrevistador solicitó el consentimiento para que las mismas fueran registradas en cada una de las grabaciones.

### **Localización Geográfica**

Los gerentes generales participantes en el presente estudio pertenecen a empresas geográficamente localizadas en diversas áreas del cantón Loja.

Supermercado Yerovi: 18 de noviembre y Mercadillo.

PROLCOM Cía. Ltda.: Rocafuerte y Avenida Universitaria.

Supermercado Economax: 18 de noviembre entre Rocafuerte y Miguel Riofrío.

Autoservicio Puerta del Sol: 18 de noviembre entre Colón y José Antonio Eguiguren.

Distribuidora Calva y Calva: Avenida Eduardo Kigman sector el Electricista

Industria Loja de Especerías – ILE: Sector Consacola, troncal principal Sierra.

### **Instrumentación**

La guía de entrevistas (Apéndice C) sirvió de marco para iniciar el diálogo, como una herramienta de las entrevistas semiestructuradas (Vieytes, 2003), lo que permitió obtener respuestas sobre capacidades gerenciales, empresas familiares, capital humano, capital social, capital cognitivo; así como sobre adaptabilidad, sucesión y liderazgo.

Liderazgo, adaptabilidad y sucesión, son conceptos que parecen ser la base de las capacidades gerenciales (Habbershon et al. 2003); en donde la adaptabilidad se refiere a la capacidad de mantenerse de manera funcional en entornos cambiante,. Las preguntas sobre adaptabilidad se basan en el análisis de:

- (a) Resiliencia (sensibilidad, menor deuda, perspectiva de la historia)
- (b) Proactivo (cerca del Cliente, diversificar, integración vertical, estilos heterogéneos)
- (c) Compartir (innovar constantemente, cambio cultural, valores homogéneos, mente abierta, reinvertir constantemente, trato a empleados, comportare exitosamente)
- (d) Tenacidad (sentido y misión, seguridad personal, administración, pasión por el negocio)
- (e) Tener un destino definido y poder cambiar de rumbo rápidamente (Hitt y Ireland, 2002)

En la guía también se solicitó información demográfica sobre la empresa y sobre el participante, además de información sobre el desempeño de la empresa y de la familia. Se incorporó el estudio de Sharma (2004), que estudia la percepción de las características del gerente general (Apéndice D).

### **Población**

Según datos proporcionados por la Cámara de Comercio de Loja, en sus registros se encuentran siete empresas categorizadas dentro del sector del comercio; sin embargo, seis cumplen las características fundamentales para ser empresas familiares, cuya actividad principal es la distribución al por mayor y menor de alimentos, bebidas y tabaco en puestos de ventas y mercados.

### **Muestra**

El autor ha considerado incluir a seis empresas que cumplan las características específicas para el desarrollo de la presente investigación teniendo en cuenta que dicha información es proporcionada por la Cámara de Comercio de Loja, por lo que es considerada como una información confiable para el desarrollo del presente estudio.

Caso 1. Supermercado Yerovi (Apéndice D)

Caso 2. PROLCOM Cía. Ltda. (Apéndice E)

Caso 3. Supermercado Economax (Apéndice F)

Caso 4. Autoservicio Puerta del Sol (Apéndice G)

Caso 5. Distribuidora Calva y Calva (Apéndice H)

Caso 6. Industria Lojana de Especerías - ILE (Apéndice I)

## **Recolección y Registro de datos**

A través del instrumento de guía de entrevista, se determinaron 39 ítems principales abordados en las categorías: empresa familiar, capital humano, capital social, capital cognitivo (toma de decisiones), liderazgo, adaptabilidad se desarrolló un diálogo con el participante a fin de profundizar sobre los temas establecidos. Las entrevistas cualitativas son importantes porque permiten tanto el dialogo como tener la percepción del propio participante (Vieytes, 2003).

Después de cada entrevista la guía fue reformulada sobre la base de la retroalimentación de las anteriores entrevistas. El presente estudio utilizó las entrevistas semiestructuradas para recolectar los datos, lo que permitió a los entrevistados relatar sus experiencias, percepciones, opiniones y conocimientos (Patton, 2002), en este caso particular las habilidades y conocimientos empresariales y características de los sucesores.

El proceso de entrevistas fue el siguiente: primero se contactó telefónicamente a cada empresa y se pidió hablar con sus gerentes generales, el investigador se identificó como alumno del programa de maestría de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil y solicito la participación del gerente general de la empresa en la investigación. Posteriormente, se envió a cada gerente general un correo electrónico con un breve resumen del estudio y con las preguntas de la guía de la investigación, para que las revisaran y analizaran su predisposición a participar. A quienes aceptaron participar se les solicito una reunión individual de unos 30 minutos, en la que se les explicó el propósito del estudio y se pactó el día y la hora para la entrevista.

Cabe recalcar que a pesar de cuadrar o pactar las entrevistas se tuvo que reprogramar las fechas y las horas de estas, debido a que los entrevistados se encontraban ocupados en otras

actividades, hay que mencionar que por la emergencia sanitaria por la que pasó el país a causa del COVID-19 a finales del mes de febrero y marzo se tuvo que reprogramar las fechas pactadas. Las entrevistas fueron realizadas de acuerdo con el protocolo del caso y la guía de entrevistas. En ellas se recordó el consentimiento informado, se explicó el protocolo del caso y la guía de entrevistas, y se solicitó la autorización formal para realizar la grabación. Las entrevistas se realizaron en algunos casos en las oficinas de los gerentes generales, en otros casos en algunos locales pactados en donde el entrevistado y el interesado se sientan más cómodos.

El desarrollo de las entrevistas tuvo una duración en la mayoría de los eventos de noventa minutos, los mismos que fueron distribuidos de la siguiente manera, los primeros quince minutos fueron para lograr con el entrevistado una cierta empatía hablando de ciertos asuntos relacionados al mercado y su desempeño, los siguientes quince minutos fueron para aclarar ciertos puntos clave antes de la entrevista, saber si el entrevistado había revisado los contenidos enviados a su email y los sesenta minutos finales se buscó introducir al entrevistado al desarrollo de la misma, teniendo en cuenta que para obtener respuestas honestas y con mucho contenido hay que dejar que el entrevistado desarrolle su conocimiento cualitativo para responder lo más natural posible a cada una de las interrogantes.

Cada entrevistado contribuyó con el estudio realizado en un ambiente muy cordial y amistoso. Tal como lo recomienda Eisenhardt y Martin (2000), quienes realizaron las entrevistas con el apoyo de una asistente con conocimientos en comunicación social, para poder hacer las grabaciones y las entrevistas de una forma más profesionalizada, después de cada entrevista ambos se reunían para analizar las grabaciones de campo e intercambiar criterios, las cuales eran apuntadas, a medida que avanzaba el proceso de entrevistas.

Además, para el registro de datos se utilizó ATLAS.ti: The Qualitative Data Analysis & Research Software versión 9, codificando cada una de las preguntas realizadas en las entrevistas, asimismo, se establecieron redes de información considerando las variables de estudio como son: estrategias gerenciales y sucesión

### **Validez y Confiabilidad**

El análisis de la validez se realizó durante la recolección de los datos (Patton 2002). Para estudios descriptivos es importante reportar la validez del concepto, la validez interna, validez externa y la confiabilidad (Cresweell, 2003).

Para asegurar la validez del concepto se realizó el siguiente proceso por parte del investigador:

- (a) Se utilizó la triangulación de la información de las seis entrevistas mediante la comparación de criterios y la experiencia del investigador en el sector de estudio.
- (b) Se mantuvo durante el proceso de investigación una cadena de evidencias, así como reportes de la investigación y revisión exhaustiva de literatura.

En el presente estudio descriptivo la prioridad fue determinar las características de los patrones que emergen de la comparación de los casos. La validez externa se aseguró en la presente investigación a través de no pretender generalizar los estudios del caso, los cuales se basan en la generalización analítica (Yin, 2003).

Por último, la confiabilidad se garantizó mediante las siguientes estrategias:

- (a) El uso de un protocolo de caso compuesto, entre otras cosas, por las notas de las observaciones, el formato de las notas de entrevistas y el tiempo utilizado para cada entrevista

- (b) El uso de una base de datos para cada caso y de cadenas de evidencia  
(Robertson y Swan, 2004).

### **Análisis e interpretación de resultados**

En la primera parte, se presenta y discute los resultados de la investigación, relacionada a los temas considerados para el desarrollo de la presente investigación teniendo como guía de recolección de información el formato de entrevista de investigación de Salomón (2012) de capacidades gerenciales y que sus principales aspectos son:

- (a) Sobre empresa familiar
- (b) Sobre capital humano
- (c) Sobre capital social
- (d) Sobre el capital cognitivo (toma de decisiones)
- (e) Sobre liderazgo
- (f) Sobre adaptabilidad

A continuación, se muestra los resultados de los aspectos antes señalados de cada una de las entrevistas de manera resumida:

El entrevistado, Ing. Alejandro Serrano, del Caso 1 “Supermercado Yerovi” (a) tiene treinta y un años en el negocio de venta de productos de primera necesidad y proviene de familia de comerciantes. El ciclo de vida de la empresa se encuentra en la etapa de madurez, han diversificado sus productos y actualmente son distribuidores. (b) Para el administrador del negocio, lo más relevante de habilidades empresariales corresponden a: honestidad empresarial, buen servicio al cliente, mantener buenos proveedores y precios y un gran ambiente de trabajo. (c) Además, para la transmisión de conocimientos e información ha realizado capacitaciones a sus trabajadores y (d) al momento de tomar decisiones conversan

con personas más capacitadas para moldear la idea a su realidad, pero no llevan planificación a largo plazo. (e) El administrador delega funciones a cada uno de ellos creando armonía en el trabajo, pero realiza de manera informal la comunicación de objetivos. (f) La pandemia los obligó a adaptarse a nuevos medios de atención y espera identificar entre sus hijos el próximo sucesor.

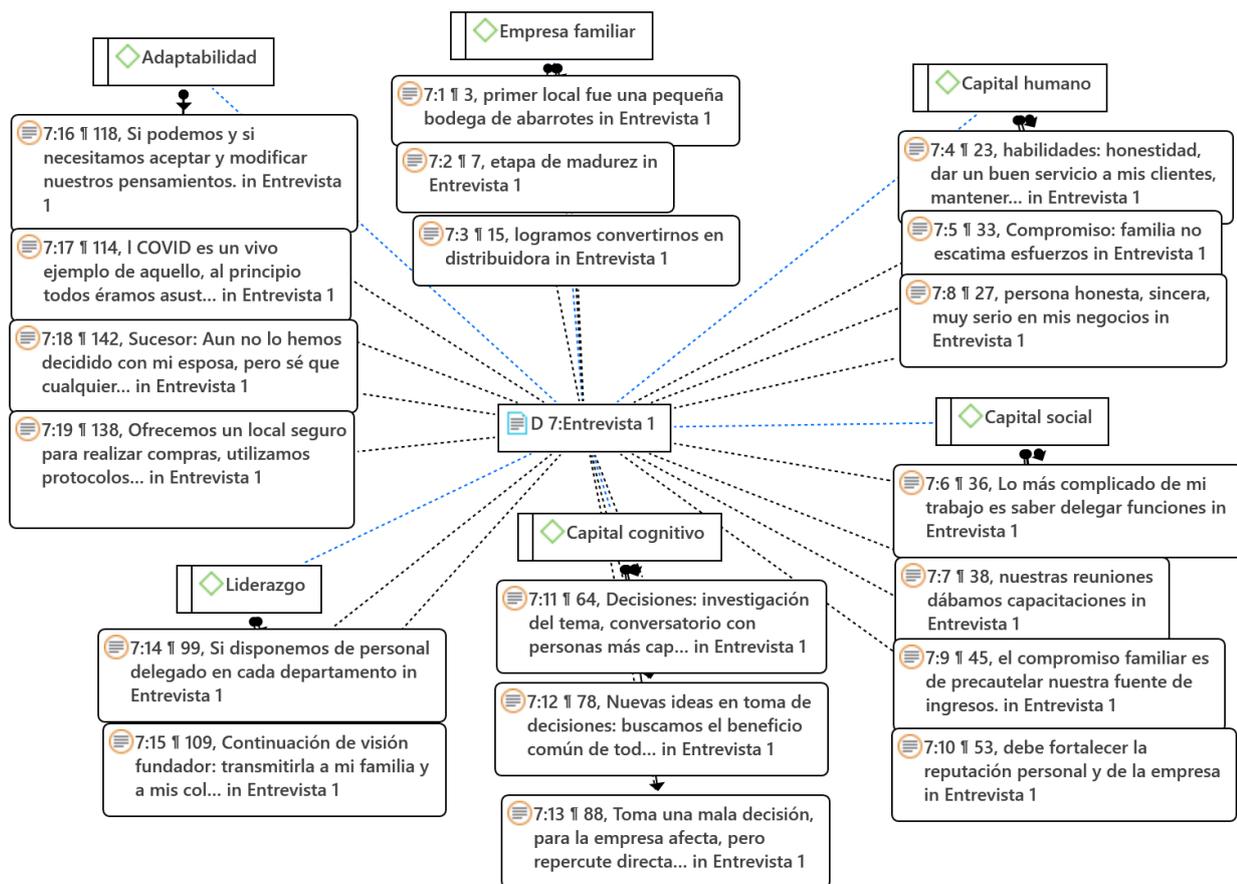


Figura 22 Entrevista Caso 1 Supermercado Yerovi

El entrevistado, Ing. Olivo Efraín Samaniego, del Caso 2 “PROLCOM Cía. Ltda.” (a) tiene cinco años en el negocio y ha trabajado desde su niñez. El ciclo de vida de la empresa se encuentra en la etapa de evolución, han diversificado sus productos y actualmente son importadores, distribuidores y comerciantes. (b) Para el administrador del negocio, el gerente debe tener una buena capacidad para los negocios y ser perseverante. (c) Además, para la

transmisión de conocimientos e información se reúne con los especialistas, realiza reuniones informales y formales. (d) Para la toma de decisiones, conversan con el equipo administrativo y recolectan información de profesionales en el tema. A nivel de planificación poseen metas de venta y cobertura. (e) El gerente delega funciones a cada uno de sus trabajadores y comunican los objetivos mediante oficios o de manera informal. (f) Asimismo, han utilizado métodos y estrategias para mantener el negocio en la actualidad por la pandemia. Considera que cualquiera de sus hijos puede ser el próximo sucesor.

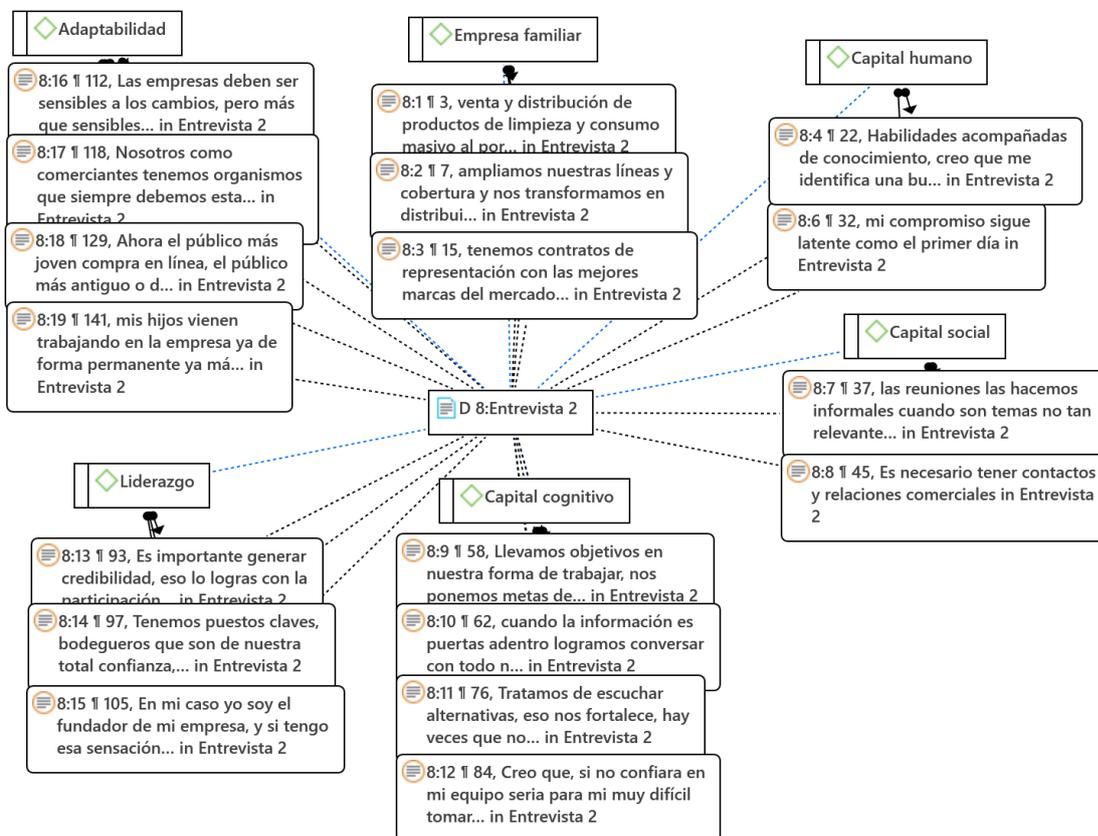


Figura 23 Entrevista Caso 2 PROLCOM Cía Ltda

El entrevistado, Ing. Eswin Serrano, del Caso 3 “Supermercado Economax” (a) tiene diez años en el negocio en la comercialización de productos de primera necesidad. El ciclo de vida de la empresa se encuentra en la etapa de crecimiento-madurez, permitiéndole incrementar nuevas líneas de productos. (b) Considera que tiene como principales habilidades: tener

buena convivencia familiar, experiencia en el negocio, ser buena persona y buscar la satisfacción en el cliente. (c) Además, mantiene vínculos con los miembros de la familia que trabajan en la organización a través del contacto directo con proveedores, clientes, empleados. (d) Al momento de tomar decisión conversa con la gente de su confianza y como soporte económico dispone del apoyo de la contadora. (e) Cada empleado de la empresa tiene sus roles y lo más importante es tener responsabilidad personal. (f) La pandemia obligó a evolucionar de manera rápida el negocio y para él no es importante el género del próximo sucesor, por lo que su hija mayor sería la nueva administradora.

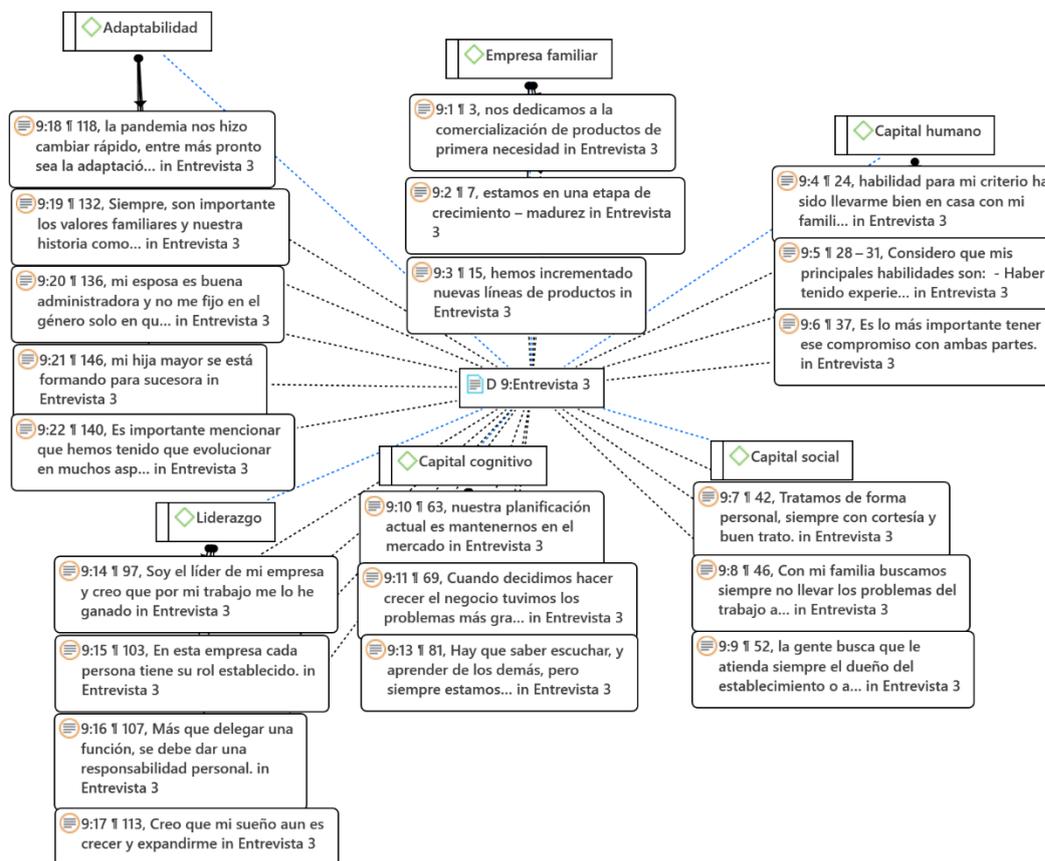


Figura 24 Entrevista Caso 3 Supermercado Econamax

El entrevistado, Ing. Manuel Horacio Granda, del Caso 4 “Autoservicio Puerta del Sol” (a) tiene veintisiete años en el negocio. A sus inicios comercializaban lácteos y carnes; actualmente, es una bodega con distribución al mayor y menor.

El ciclo de vida de la empresa se encuentra en la etapa de madurez. Disponen de una sección de panadería, línea de bazar, línea de plásticos y próximamente disponer de una línea de electrodomésticos. (b) Considera que tiene como principales habilidades: entablar negocios, tomar decisiones que beneficien a la empresa y a él. (c) Además, la esposa e hijas mantienen contacto directo con proveedores; en cuanto a los clientes y empleados todos tienen contacto. (d) Al momento de tomar decisiones recurre al departamento contable y asesor legal. (e) Cada empleado de la empresa tiene sus roles y están en la capacidad de delegar funciones a la gente que está debajo de ellos. (f) Para este propietario, el mejor indicador es salir a caminar y analizar los negocios para conocer los cambios en el entorno. En cuanto a sucesión generacional, cualquiera de sus dos hijas podría administrar adecuadamente la empresa.

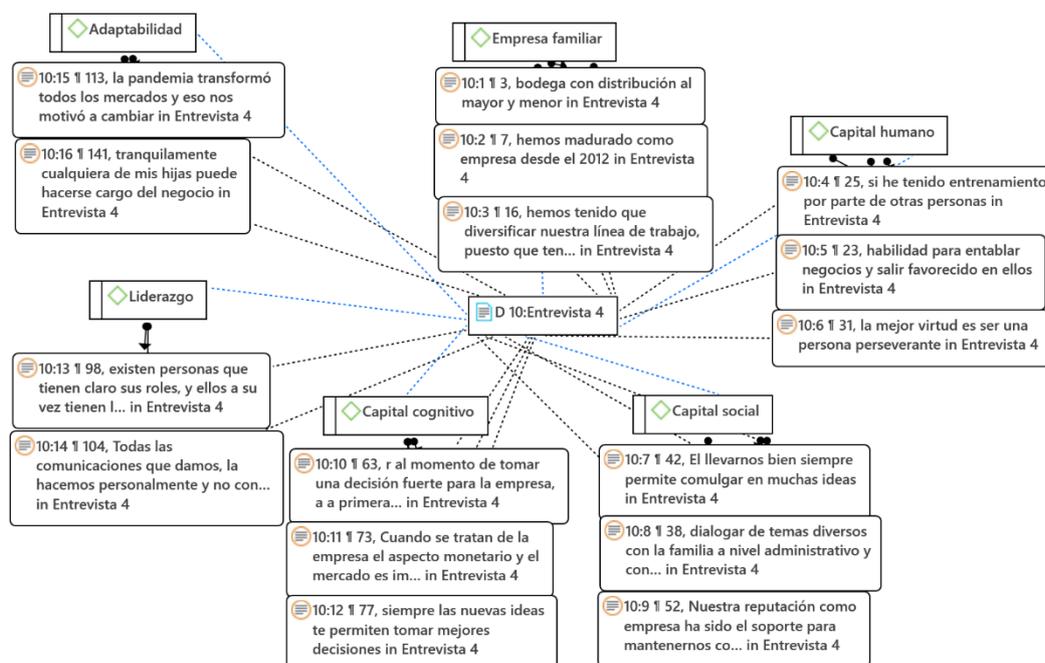


Figura 25 Entrevista Caso 4 Empresa “Autoservicio Puerta del Sol”

El entrevistado, Ing. Ramón Calva, del Caso 5 “Distribuidora Calva y Calva” (a) tiene quince años en el negocio. Es una distribuidora de productos de consumo masivo con locales de comida rápida, textiles, accesorios y centros de lavado de vehículos. El ciclo de vida de la empresa se encuentra en la etapa de madurez. (b) Para él las habilidades que dispone son: perseverancia, disciplina y ser competitivo. (c) Además, sus principales clientes son sus conocidos y amigos que son tratados de manera personal al igual que sus proveedores. (d) Al momento de tomar decisiones realizan la búsqueda de información a través del equipo comercial y observan los indicadores comerciales. (e) En el 95% de los puestos de trabajo existen personas responsables y capacitadas. (f) Para este propietario, la pandemia trajo consigo cambios en las estrategias comerciales, uso de tecnología y ofrecer productos en espacios más sanitarios. En la sucesión generacional, cualquiera de la segunda generación podría asumir la Gerencia.

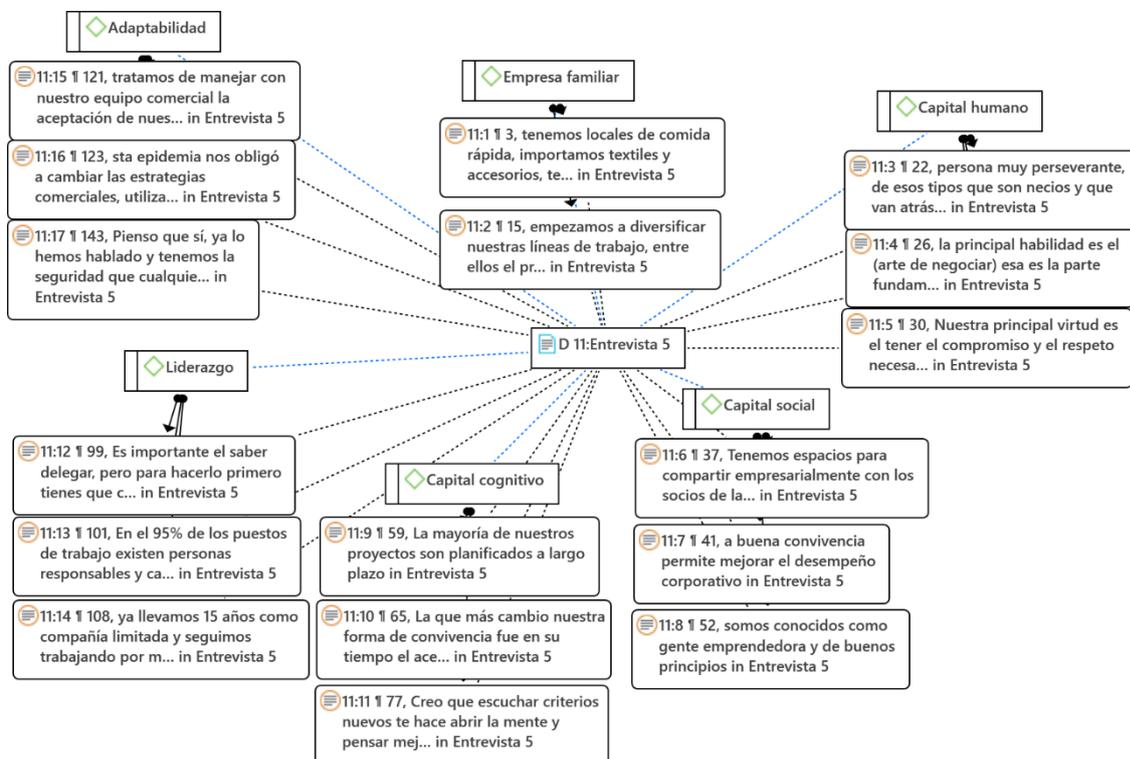


Figura 26 Entrevista Caso 5 Distribuidora Calva y Calva

El entrevistado, Manuel Godoy Ruiz, del Caso 6 “Industria Lojana de Especerías - ILE” (a) tiene cuarenta y siete años en el negocio y como gerente 16 años. La empresa se dedica a la fabricación de aliños y especerías para condimentar los alimentos. El ciclo de vida de la empresa se encuentra en la etapa de madurez. (b) Considera que las habilidades que un gerente debe poseer son: responsabilidad, buscar la excelencia, conocimientos y preparación. (c) La información que se comparte en la organización es a través de junta de socios y posteriormente a colaboradores de cada uno de los departamentos. (d) Se analiza los mercados, márgenes, público, productos de la competencia y sobre todo aceptación, para la toma de decisiones. (e) En la empresa disponen de manual organizacional y de funciones, se delegan funciones a cada uno de los empleados, (f) asimismo, se adaptan a la tecnología, cambios sociales y la pandemia que se atraviesa. En la sucesión generacional cualquier miembro está capacitado para guiar la empresa.

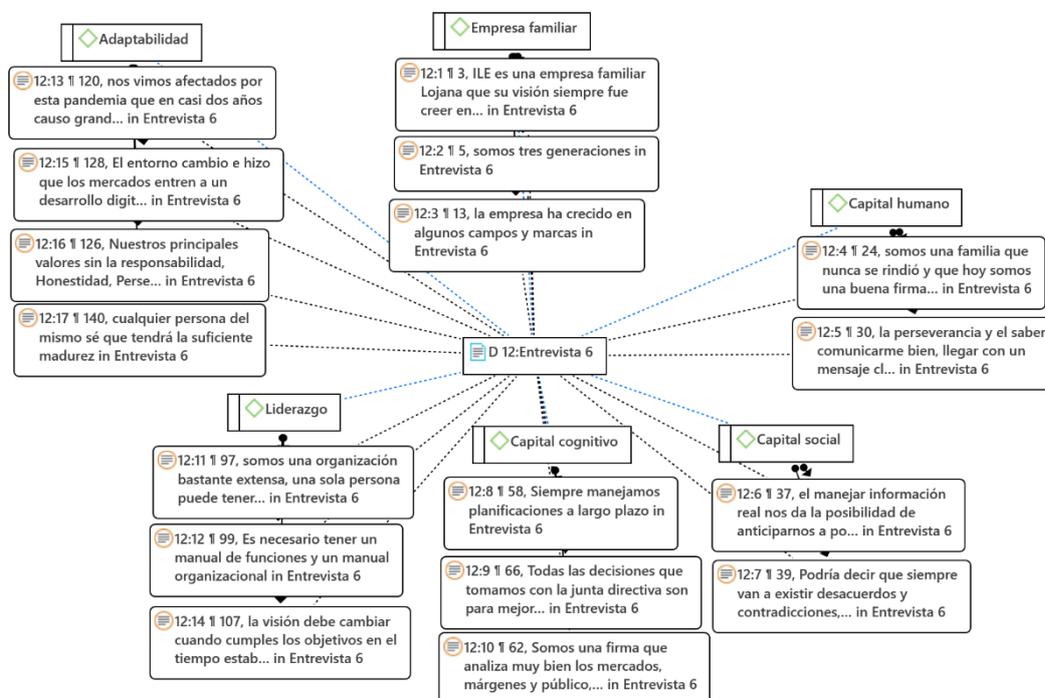


Figura 27 Entrevista Caso 6 ILE

A continuación, se presenta un resumen de las entrevistas efectuadas a los Gerentes Generales de empresas familiares en cuanto a capacidades gerenciales:

Sobre Empresa Familiar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los gerentes generales tienen más de cinco años en el negocio y cuentan con gran experiencia en el comercio. La mayoría de las empresas se encuentran en la etapa de crecimiento o madurez.</li> </ul>
Sobre capital Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las habilidades gerenciales principales son: honestidad, buen servicio, perseverancia, capacidad para hacer negocios, responsabilidad, ser competitivo.</li> </ul>
Sobre capital social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transmisión de conocimientos e información a través de capacitaciones. Existe contacto directo con proveedores y clientes.</li> </ul>
Sobre el capital cognitivo (toma de decisiones)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diálogo con sus quipos de trabajo: administrativo, comercial, contable y legal para la toma de decisiones.</li> </ul>
Sobre Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las empresas tienen roles y funciones de los trabajadores y estos están en capacidad de delegar tareas.</li> </ul>
Sobre Adaptabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La pandemia mundial ocasionó que las empresas se adaptaran a las nuevas circunstancias. No existe un estudio para seleccionar el próximo sucesor.</li> </ul>

Figura 28 Resumen de entrevistas para identificar capacidades gerenciales

En la segunda parte, se expone información de la empresa, historial del gerente general, importancia económica empresarial, características de los familiares y del gerente general. En el primer caso se determinó que las empresas familiares tienen más de cinco años en el

mercado, con un rango de 18 a 255 empleados de las cuales de 3 a 36 son miembros de la familia.

En cuanto a la percepción del impacto económico empresarial en comparación con la competencia directa en los últimos cinco años, se estableció que la Empresa Ile ha sido más significativo el flujo de caja operativo y participación en el mercado frente a otros negocios. Supermercado Yerovi, Supermercado Economax y Calva Calva señalaron que ha sido poco significativo el retorno de la inversión a diferencia de otras empresas.

De acuerdo con lo señalado por los entrevistados se deduce que mantienen un alto grado de confianza con sus familiares en la empresa. Asimismo, los familiares están emocionalmente comprometidos con el negocio. No obstante, es medio el nivel de respeto entre ellos y el grado de comunicación abierta.

Como resultado del análisis “Percepción sobre las características del gerente general” se determinó que los rasgos más importantes que debe poseer un gerente general son: nivel educativo, habilidad en la toma de decisiones y compromiso con el negocio. Por su parte, la mayoría de los gerentes generales entrevistados concuerdan que es importante la inteligencia, tomar riesgos, confianza, experiencia en el negocio, habilidades y experiencia financiera, habilidad y experiencia en planeamiento y compatibilidad de roles con el fundador. Mientras que, las cualidades de agresividad para decisiones, experiencia en gerencia de otros negocios, ser respetado por los miembros activos y no activos de la familia, relaciones personales con el actual gerente resultan de poca importancia. Por tanto, se evidencia que la educación, saber tomar decisiones y el compromiso son los elementos claves que debe poseer un gerente general.

## Capítulo IV

### Propuesta

#### Introducción

Las empresas familiares son los principales motores de desarrollo de los territorios y representan un gran aporte para la economía, sin embargo su esperanza de vida es muy baja (Mera y Bermeo, 2017) por eso surge la necesidad de identificar los procesos de sucesión generacional que se desarrollan en las empresas.

Como parte de los procesos de sucesión generacional los gerentes generales entrevistados consideran que el aprendizaje obtenido lo han enseñado a sus familiares, los mismos que deberán ser transmitidos a sus futuros hijos. Por otra parte, las empresas no llevan una planificación a largo plazo, además muchas de ellas consideran que cualquiera de sus hijos tiene la capacidad de continuar con la administración del negocio, sin embargo, no se ha realizado un análisis técnico que conlleve a seleccionar el próximo sucesor.

Por consiguiente, las estrategias gerenciales que se muestran serán de gran aporte para disminuir la incertidumbre de la continuidad del negocio, así como disponer de una planificación que contribuya al mantenimiento de las ideas que llevaron al éxito y la previsión de posibles errores comunes en la administración.

#### Objetivo general

Diseñar estrategias de sucesión para empresas familiares que contribuyan a la continuidad en la gestión del negocio.

### **Objetivos específicos**

- Definir los objetivos, actividades y responsables para el cumplimiento de las estrategias de sucesión generacional.
- Diseñar un flujograma de procesos para el cumplimiento de las estrategias de sucesión diseñadas.
- Elaborar un cronograma de las actividades de las estrategias de sucesión generacional.

### **Justificación**

De acuerdo con los resultados obtenidos a través de las entrevistas, las empresas familiares tienen más de cinco años en el mercado, con un rango de 18 a 255 empleados de las cuales de 3 a 36 son miembros de la familia. Conciernen que las características más importantes que debe tener un gerente general son: nivel educativo, habilidad en la toma de decisiones y compromiso con el negocio. La mayor parte realiza las comunicaciones de manera informal y sus hijos han aprendido del negocio de manera empírica. Las decisiones de los gerentes son tomadas en base a su personal o directorio, entre ellos, el área legal, contable y familia. No obstante, las empresas familiares no disponen de un plan estratégico en sucesión generacional, ya que muchos consideran que cualquiera de sus hijos está en la capacidad de dar continuidad al negocio. Por tanto, la importancia de las estrategias de sucesión es relevante para prever errores comunes en la gestión del negocio y preparar al próximo sucesor.

### **Marco referencial de la propuesta**

Para el diseño de las estrategias de sucesión generacional se tomó como base la propuesta de García (2007p) quien establece ocho estrategias para lograr éxito en la sucesión en la

empresa familiar, entre las que se destaca, la creación de un consejo familiar, elección de sucesor, ayuda psicológica, formación de sociedad, retiro parcial de fundador, compensaciones, implementación de estructura de comunicación y planeación de administración interina.

Asimismo, se fundamentaron las estrategias en Deloitte (2010), que muestra las responsabilidades del Consejo y la conformación del protocolo familiar. Jordán (2017) muestra los procedimientos para seleccionar el sucesor. Goyzueta (2013) relaciona la propiedad, familia y negocio determinando las actividades críticas y órganos del gobierno. Madero y Treviño (2011) proponen un sistema de compensación para los miembros de familia.

## Estrategias de sucesión generacional

**Tabla 2**

Estrategia 1. Constitución de Consejo y Protocolo Familiar

Estrategia	Objetivos	Actividades	Responsable(s)
Constitución de Consejo y Protocolo Familiar	Establecer espacios de diálogos para los familiares del negocio	Nombramiento del Consejo Familiar	Fundador o gerente general de la empresa familiar
		Convocatoria y desarrollo de foro familiar	
		Presentación de las responsabilidades del Consejo Familiar	
	Seleccionar los miembros que formarán parte del Consejo Familiar	Elaboración y formalización del protocolo familiar.	

### Desarrollo de actividades

Se realiza el nombramiento del Consejo Familiar lo que se sugiere esté constituido por cinco personas: fundador/padre, sucesor/hijo, abogado de la familia, contador de la familia y facilitador (García, 2007q).

El Foro Familiar es la instancia que liderará la toma de decisiones y búsqueda de resolución de conflictos en el contexto familiar que puedan afectar a la empresa. El propósito de realizar un foro es disponer de un espacio participativo donde los parientes expresan sus necesidades y expectativas, asimismo, intercambian opiniones en lo relacionado a la empresa y establecen políticas para preservar los intereses a largo plazo de la familia (Goyzueta, 2013, p. 114).

Para la Constitución del foro familiar se comunica a los miembros de familia el objetivo de creación de este. La participación en este foro estará abierta a todos los involucrados en el negocio familiar. Entre ellos, fundador o administrador de la empresa, esposa, hijos, parientes cercanos, abogado de la familia, contador de la familia y cualquier otra persona que se considere relevante en la empresa.

Se presenta las responsabilidades del Consejo Familiar relacionadas con la sucesión generacional: (a) Desarrollar e implementar planes y programas familiares para la continuidad del negocio (b). Transmitir los valores y la visión compartida de la familia. (c). Realizar foros para compartir experiencias y expectativas del negocio. (d). Propiciar el compromiso de la familia mediante los programas de aprendizaje respecto a la propiedad. (e). Desarrollar a los líderes de la siguiente generación. (f) Realizar seguimiento de la interacción entre la familia y la empresa (Deloitte, 2010a).

Se elabora y formaliza el protocolo familiar. Algunos de los aspectos primordiales que debe contener un Protocolo Familiar respecto a temas relacionados con la sucesión son: (a) Historia y estructura de la empresa familiar. (b) Conformación del Consejo Familiar y normas de actuación. (c) El plan de sucesión y las políticas para la incorporación de familiares a la empresa. (d) Las expectativas sobre la propiedad de la empresa familiar. (e) El tratamiento para la resolución de conflictos familiares. (f) La compensación y evaluación del desempeño

de los empleados familiares. (g) La inclusión o no de familiares políticos dentro de la operación y dirección de la empresa. (h) Régimen de trabajo y formación. (i) Régimen económico. (j) Cláusulas de orden (Deloitte 2010b).

**Tabla 3**

Estrategia 2. Selección analítica de un sucesor

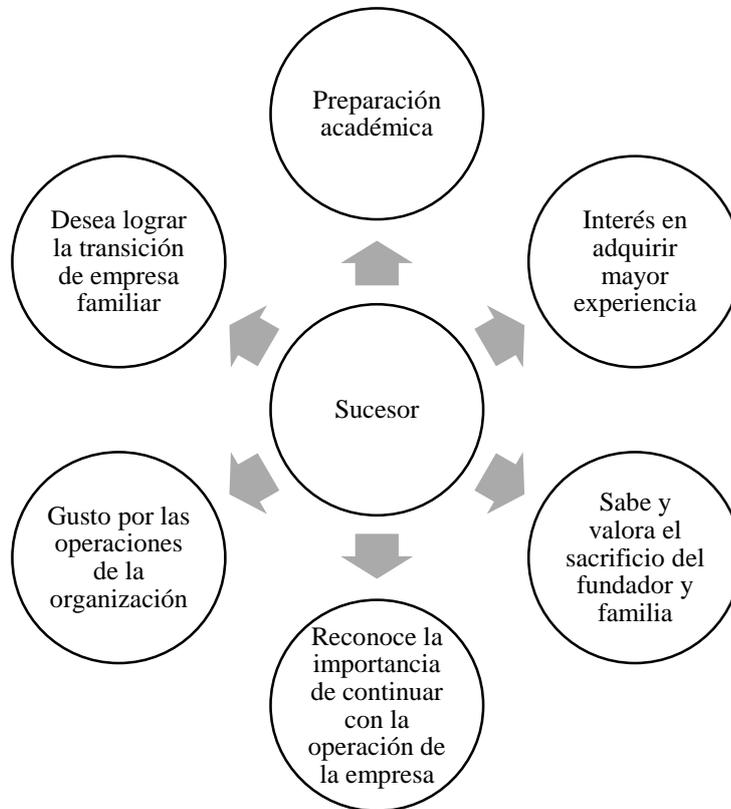
Estrategia	Objetivos	Actividades	Responsable(s)	Nota.
Selección analítica de un sucesor	Identificar las necesidades de la empresa	Elaboración de un cuadro de retos a afrontar para la siguiente administración.	Consejo Familiar	
	Determinar el perfil del liderazgo	Análisis de las características que debe presentar un gerente general		
	Recopilar información sobre los posibles candidatos	Solicitud de información de la experiencia, actividades desempeñadas y recomendaciones de los candidatos.		
	Evaluar los candidatos	Valoración a través de herramienta de análisis (matriz de ponderación) las características del nuevo sucesor.		
	Establecer un programa para la sucesión Comunicar resultados	Diseño de un cronograma de actividades para proporcionar información y recursos al nuevo sucesor.		
		Anuncio de la decisión tomada		

Adaptado de Jordán (2017)

### Desarrollo de actividades

El Consejo Familiar determina las necesidades y retos a afrontar por el nuevo sucesor en la empresa a través de un cuadro. Se determina las conocimientos, habilidades y actitudes que debe tener el posible sucesor, como: conocimiento sobre el negocio, estudios, compromiso con la empresa, etc. Se analiza el liderazgo ideal considerando la realidad y objetivos a largo plazo.

El sucesor como aquel que siente un compromiso afectivo hacia la empresa familiar presenta las siguientes características.



*Figura 29* Características del sucesor  
Nota. Tomado de Martínez y Villalobos (2010)

Para ello, se debe responder las siguientes interrogantes: ¿Qué requisitos deben tener el candidato a sucesor? Al menos identifica cinco requisitos. Ejemplo. A. Tener al menos cinco años en un puesto en la empresa. B. Tener estudios mínimos de maestría C. Si es externo debe tener al menos 10 años de experiencia dirigiendo empresas. Otra interrogante ¿Quiénes son en este momento los sucesores potenciales? ¿Cuánto tiempo de anticipación se tiene contemplado para que inicie el proceso de sucesión?

Lo siguiente es hacer un análisis del rendimiento pasado con el fin de realizar predicciones y revisar el historial de forma detallada del posible sucesor. De ser el caso de que los candidatos a sucesor no cumplan con los requisitos necesarios, se debería realizar una búsqueda externa, en que se solicite información de la experiencia, actividades desempeñadas y recomendaciones de los candidatos.

Posteriormente, se realiza una valoración del perfil de cada sucesor a través de una matriz de ponderación y se analiza los resultados en el Consejo Familiar. Se desarrolla un programa de actividades para la transición de la información de la empresa al nuevo sucesor.

Se anuncia los resultados obtenidos, se incluye los méritos del sucesor, la visión de futuro y una descripción de los retos y tareas a cumplir para alcanzar el éxito.

**Tabla 4**

Estrategia 3. Asesoría psicológica y procesos durante el periodo de sucesión.

Estrategia	Objetivos	Actividades	Responsable(s)
Asesoría psicológica durante el periodo de transición	Evaluar la generación entrante y saliente	Búsqueda de un psicólogo con el fin de determinar aspectos a mejorar	Fundador o gerente general de la empresa familiar
	Entrenar al sucesor	Desarrollo de acciones específicas en la etapa preparatoria, estudios de profesionalización e ingreso a la empresa familiar	Consejo familiar
	Preparar al nuevo sucesor y transferencia de poder	Entrega de responsabilidades del negocio.	Fundador o gerente general de la empresa familiar

Nota. Adaptado de Goyzueta (2013)

### **Desarrollo de actividades**

En el objetivo evaluar la generación entrante y saliente se debe disponer de un psicólogo que determine los aspectos a mejorar del sucesor para que asuma con éxito el negocio y sea mediador de conflictos existentes. Asimismo, se responde a las interrogantes: ¿Cuál será el nuevo rol del antecesor/ sucesor? ¿Cuánto tiempo debe durar la fase de transición? Ejemplo: un mes en funciones informales Antecesor, ya con el sucesor en funciones. ¿Debe existir una gerencia interina? Ejemplo: Relación adecuada con clientes clave transferencia de capital. ¿Es necesario ante la sucesión, hacer una nueva distribución de acciones?

En el objetivo de entrenar y desarrollar al sucesor se debe responder a las preguntas: ¿Qué acciones específicas se deben llevar a cabo para que se interiorice y se viva la empresa familiar en la etapa de niñez y adolescencia (preparatoria)? Ej. Contar historias de la familia, cómo se formó la empresa familiar ¿Qué acciones específicas se deben llevar a cabo para que los sucesores potenciales aprendan a resolver problemas, generen ideas y aumenten su confianza en sí mismos en la etapa de estudios de profesionalización y antes de entrar a la empresa familiar? Ejemplo: Dejar proyectos temporales y dar un incentivo como trabajar dos años fuera de la empresa familiar al graduarse. ¿Qué acciones específicas se deben llevar a cabo para que se aprenda el saber hacer de la dirección y se asegure la buena relación con los stakeholders en la etapa de ingreso formal a la empresa familiar? Ejemplo: un año como coordinador de ventas dos años como ingeniero de producto (rotación de puestos)

En el objetivo de inducción al sucesor, el fundador o gerente familiar realiza una introducción del negocio y el sucesor recibe las responsabilidades del cargo con el acompañamiento del psicólogo.

**Tabla 5**

Estrategia 4. La formación de una sociedad de negocio.

Estrategia	Objetivos	Actividades	Responsable(s)
Formación de una sociedad de negocio	Analizar la posibilidad de constituir una sociedad de negocio	Determinación de ventajas y desventajas de la sociedad del negocio  Identificación de posibles riesgos de constitución de sociedad	Consejo Familiar

**Desarrollo de actividades**

En muchos casos se requiere que la empresa sea gestionada por la dirección del sucesor y una persona externa del negocio, por tanto, se debe hacer un cuadro identificando las ventajas y desventajas de aplicar una sociedad de negocio. Así también, analizar los posibles riesgos de bajo y alto impacto que esto conllevaría.

**Tabla 6**

Estrategia 5. El retiro parcial del director o gerente general

Estrategia	Objetivos	Actividades	Responsable(s)
Retiro parcial del director o gerente familiar	Orientar y guiar al sucesor	Suministro de información y conocimientos	Fundador o gerente general de la empresa familiar

**Desarrollo de actividades**

El director o gerente general de la empresa en su retiro parcial supervisa y orienta al nuevo sucesor respecto a la organización y su ambiente hasta que este asuma el rol. El gerente actual suministra información del estado de la empresa, procesos y comparte los conocimientos adquiridos en el tiempo.

**Tabla 7**

Estrategia 6. Un manejo adecuado de compensaciones

Estrategia	Objetivos	Actividades	Responsable(s)
Manejo de compensaciones	Establecer sistema de compensaciones	Identificación de incentivos monetarios y no monetarios	Fundador o Gerente General de la empresa familiar

**Desarrollo de actividades**

De acuerdo a Madero y Treviño (2011) un sistema de compensaciones está compuesto por aspectos monetarios y no monetarios. En el primer caso, las compensaciones monetarias son: sueldos, salarios, incentivos, comisiones, entre otros. En el segundo caso, involucra premios, reconocimientos, etc. relacionados con el puesto de trabajo. Se recomienda que en el plan de compensación intervengan personas externas para tener otras opiniones en el establecimiento de beneficios económicos de los familiares que se encuentra laborando en el negocio.

**Tabla 8**

Estrategia 7. Implementación de una estructura de comunicación abierta

Estrategia	Objetivos	Actividades	Responsable(s)
Estructura de comunicación abierta	Diseñar una estructura de comunicación abierta entre los involucrados	Definición de tipos de canales de comunicación en la empresa	Consejo Familiar

**Desarrollo de actividades**

De acuerdo con los resultados obtenidos en las entrevistas a los gerentes generales de las empresas se determinó que una de las problemáticas que se tiene es la comunicación abierta, por tanto, es indispensable definir canales eficientes que contribuyan a manejar conflictos. Del mismo modo, se requiere realizar reuniones periódicas donde participen los miembros familiares y no familiares con el fin de intercambiar opiniones y experiencias. A continuación, se muestran los canales de comunicación a emplearse:

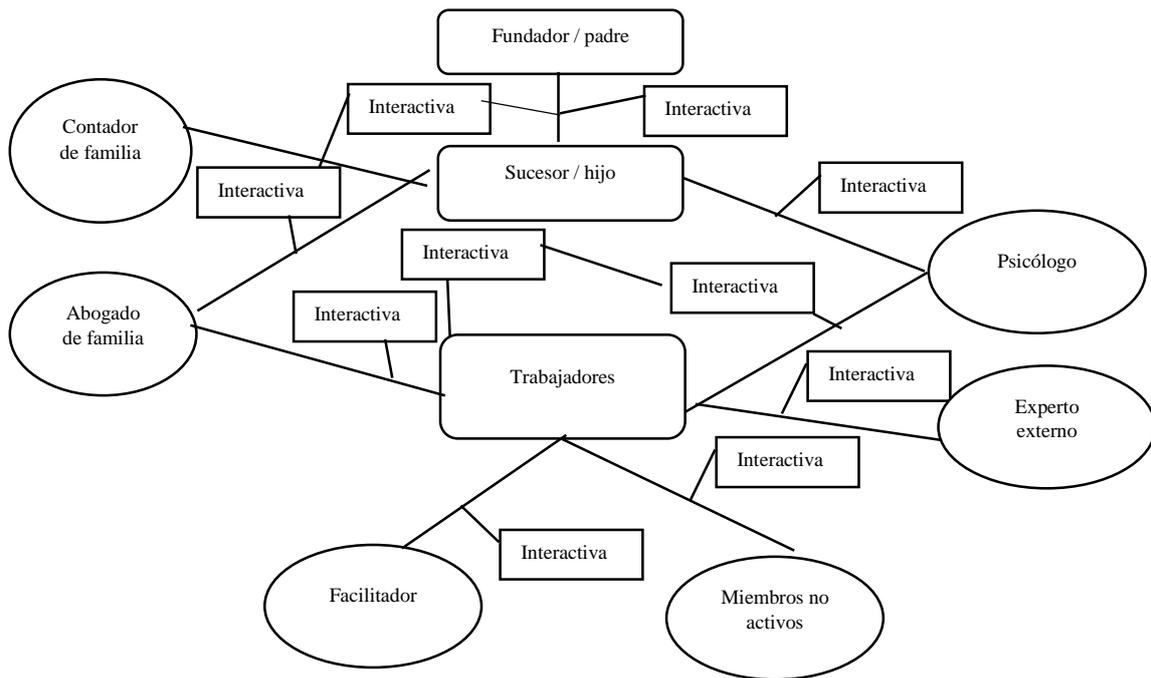


Figura 30 Comunicación en la estructura familiar

Para el control se aplica un formato de reunión e informe, que muestre los compromisos y responsables de cada uno de ellos, como se muestra en la figura.

<b>Asunto:</b>				
Código:				Página: 1 de 1
Fecha:	Acta número:	Hora Inicio:		
Coordinador:	Versión acta:	Hora finalización:		
Tema:	Lugar:			
<b>INVITADOS</b>				
Nombre	Teléfono	Correo	Asistió	Excusa
				-
<b>TEMAS ANALIZADOS</b>				
<b>Agenda:</b>				
1				
<b>Conclusiones:</b>				
<b>COMPROMISOS</b>				
No.	Compromiso	Responsables	Fecha en que se debía realizar (dd/mm/aaaa)	Seguimiento (Fecha: comentario)
1.				
No.	Compromiso	Responsables	Fecha en que se debe realizar (dd/mm/aaaa)	
1.				
<b>Redactado por:</b>			<b>Fecha de elaboración acta: dd/mm/aaaa</b>	

Figura 31 Formato de reunión e informe

**Tabla 9**

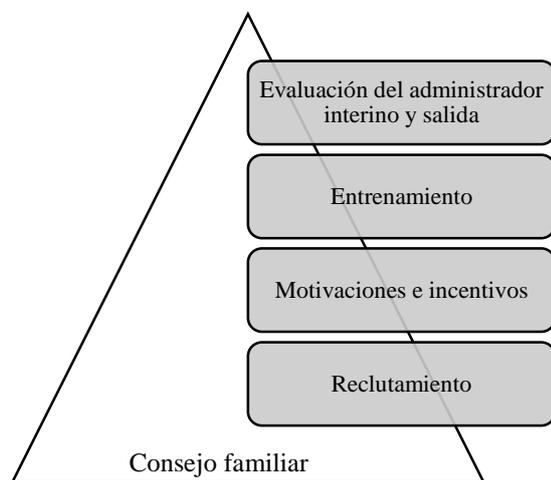
Estrategia 8. Planeación de una administración interina

Estrategia	Objetivos	Actividades	Responsable(s)
Planeación de administración interina	Diseñar un plan de administración interina	Análisis de administrador interino	Consejo Familiar

**Desarrollo de actividades**

Existen situaciones en que las empresas familiares podrían optar por una administración interina, tales como, un sucesor menor de edad o que el fundador fallezca; sin embargo, cuando el hijo (a) muestra interés de ser parte del negocio familiar y se proyecta con un perfil idóneo se puede contar con un administrador interino que se encargue del proceso de sucesión.

En el caso de tomar la decisión de seleccionar un administrador interino, los miembros familiares se deberán reunir y en Consejo familiar revisarán los perfiles de personas internas o externas con el fin de delegar las responsabilidades de manera temporal.

*Figura 32* Administrador interino

### Flujograma de procesos

A continuación, se presenta las ocho estrategias con los procesos principales para la sucesión generacional.

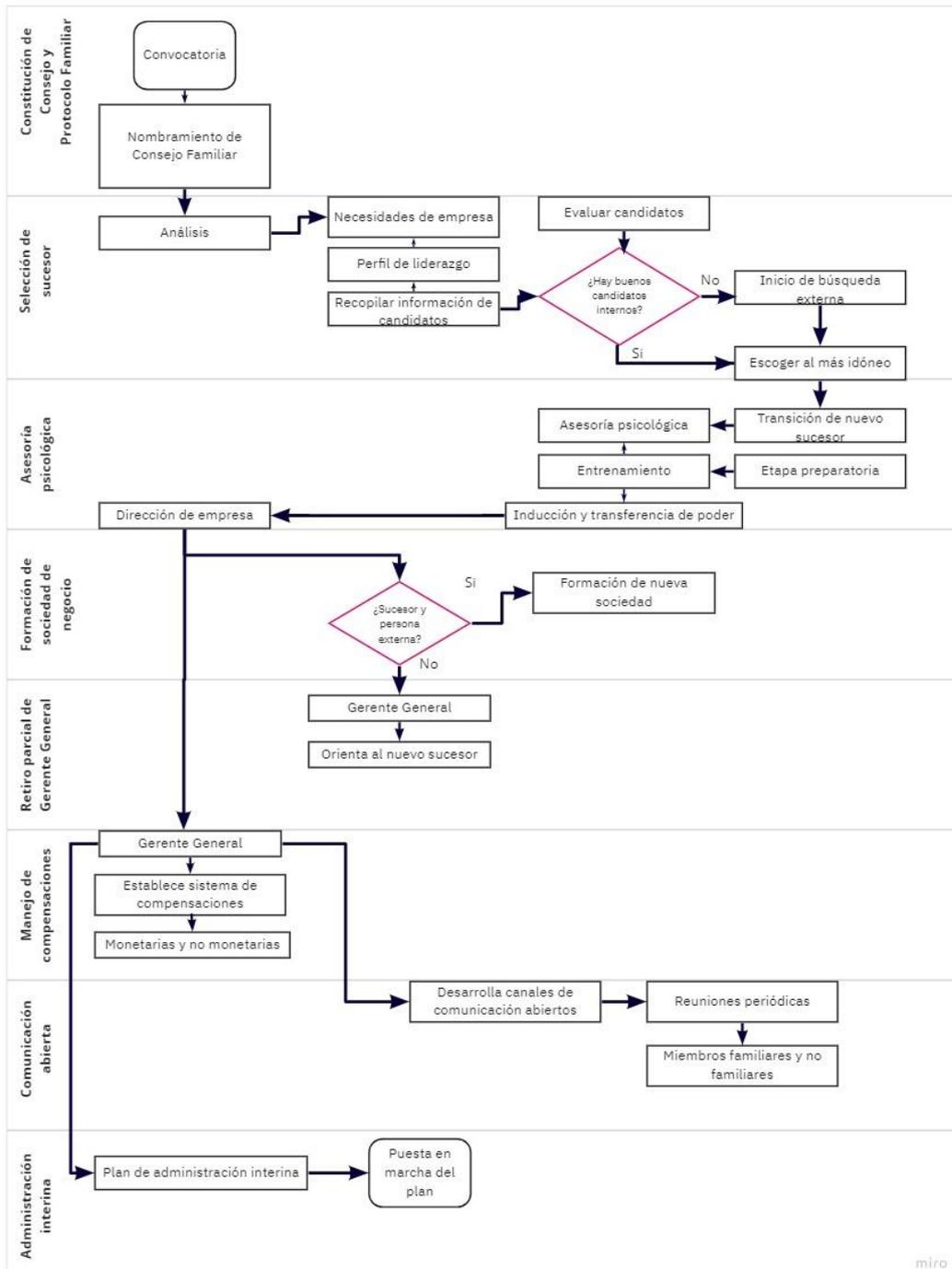


Figura 33 Flujograma de procesos de estrategias de sucesión generacional





## Conclusiones

Uno de los objetivos de la presente investigación consistió en “Revisar la fundamentación teórica relacionada con la sucesión generacional y las capacidades gerenciales en las empresas familiares”, se determinó que el 50% de la propiedad de la empresa pertenece a una o dos familias, los puestos jerárquicos superiores son ocupados por los miembros familiares y estos trabajan para la permanencia del negocio a lo largo del tiempo. Por su parte, los principales factores de sucesión generacional de éxito obedecen a la formación y proceso de aprendizaje recibidos por el sucesor. Además, para Pérez (1997) existen cinco grandes grupos de habilidades gerenciales: capacidades técnicas, capacidades humanas, capacidades conceptuales, capacidades cognitivas y capacidades para la toma de decisiones.

En el segundo objetivo “Analizar los estudios relacionados con la sucesión generacional y estrategias gerenciales como referencia para el diagnóstico de la situación de las empresas familiares dedicadas al comercio en la ciudad de Loja”, se concluye que, en las investigaciones similares se desarrolló un plan de sucesión y se recomienda que debe ser liderado por el director de la empresa. Los resultados alcanzados mostraron que existen tres tipos de capacidades gerenciales, tales como las técnicas, humanas y cognitivas, las cuales contribuyen a la eficiencia de la empresa. Asimismo, la gobernabilidad es uno de los principales atributos de las capacidades gerenciales para el correcto manejo de conflictos.

En el tercer objetivo “Determinar las capacidades de los gerentes generales de las seis empresas familiares a través de la entrevista”, se determina que los actuales gerentes generales tienen vasta experiencia en el comercio al por mayor y menor, como parte de sus habilidades en la gerencia se encuentran: honestidad, buen servicio, perseverancia, responsabilidad, entre otros. Para la toma de decisiones consultan con su equipo de trabajo, entre esos, administrativo, comercial, contable y legal. Muchas de las empresas se han

adaptado a los cambios por la pandemia mundial que se atraviesa, sin embargo, no disponen de un plan de sucesión gerencial.

Finalmente, en el último objetivo “Proponer diversas estrategias de sucesión generacional, las mismas que formen parte de un protocolo aplicable por parte de los gerentes generales de las empresas familiares en la ciudad de Loja”, se dio respuesta a la interrogante ¿Cuál es la importancia de la implementación de estrategias de sucesión generacional para las empresas familiares de la ciudad de Loja? a través de las entrevista en que se establece que una sola empresa está liderada por la tercera generación y el resto se encuentra bajo la administración de la primera generación. Todos los gerentes generales consideran importante transferir sus habilidades y conocimiento al próximo sucesor, y que en algunos casos han estado trabajando en ello a través de dejar en manos de los más jóvenes el desarrollo de propuestas para luego seleccionar la más conveniente.

Asimismo, se respondió a la pregunta ¿Cuáles son las estrategias gerenciales que se deberían implementar por parte de los gerentes generales para lograr un correcto plan de sucesión generacional en las empresas familiares? Las seis empresas familiares investigadas a pesar de no disponer un sistema de estrategias de cambio generacional, manejan parámetros de medición internos en relación con el desempeño gerencial, por tanto, sería interesante aplicar las estrategias establecidas en función de las necesidades de cada empresa para alcanzar el éxito.

## Recomendaciones

Se sugiere que los gerentes generales actuales apliquen las estrategias de sucesión generacional con el fin de garantizar la continuidad de las empresas familiares. Además, deben monitorear el cumplimiento de las actividades descritas en cada una de las ocho estrategias.

Asimismo, se recomienda que se lleve a cabo el acompañamiento de expertos en la selección del nuevo sucesor y que el gerente general con anticipación prepare al nuevo sucesor transmitiendo sus experiencias y conocimientos hasta llegar su retiro. Asimismo, el nuevo sucesor debe tener el compromiso de entrenarse en la empresa, mantener buenas relaciones con familiares y/o no familiares y seguir desarrollando sus habilidades.

Se sugiere que el Consejo Familiar desarrolle manuales de funciones, instrumentos de planificación y ejecución que conlleven a mejorar los procesos de sucesión generacional. Además, generar espacios de diálogo con miembros de familia y no familiares para conocer sus problemáticas e inquietudes.

Para futuras investigaciones se debe considerar que los gerentes generales no hacen uso mayor de la tecnología y en algunos casos han delegado a sus hijos el manejo de ella, por tanto, sería importante que se reciba capacitaciones en este ámbito para fortalecer el manejo de la empresa.

Finalmente, se recomienda para un próximo estudio analizar la sucesión generacional desde el ámbito de la cultura organizacional, ya que resultaría interesante diagnosticar cómo influye en los procesos administrativos de la gerencia general. Además, de otros factores influyentes en el cambio generacional de las empresas familiares.

## Referencias

- Abiti, María Eugenia, y Ximena Ocejo. 2004. “*La sucesión de poder en la empresa familiar: análisis de dos casos*”. Puebla, México: Universidad de las Américas.
- Abraham, Steven E., Lanny A. Karns, Kenneth Shaw, y Manuel A. Mena. 2001. “Managerial competencies and managerial performance appraisal process”. *The Journal of Management* 20(10):842–53.
- Adner, Ron, y Constance E. Helfat. 2003. “Corporate effects and dynamic managerial capabilities”. *Strategic Management Journal* 24,1011-1025.
- Aguera, Enrique. 2004. “Liderazgo y Compromiso Social”. *Editorial BUAP* 28.
- Alles, Martha. 2009. *Construyendo Talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Altamirano, Edison. 2014. “Propuesta para optimizar la gestión en las empresas familiares del sector comercial en la ciudad de Guayaquil”.  
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/2727/IT-UCSG.POS-MAE-50.pdf>.
- Araya, Arnoldo. 2012. “El proceso de sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización”. *Empresa Familiar: aspectos jurídicos y económicos*. 6:639–65.
- Bachkaniwala, Darshan, Mike Wright, y Ram Monder. 2001. “Succession in south Asian family business in the UK”. *International Small Business Journal* 19(4), 15–27.
- Barbeito, Susana, Eduardo Guillén, Manuel Martínez, y Gerardo Domínguez. 2004. “Visión europea del proceso de sucesión en la empresa familiar.” *Información Comercial Española*.

- Barnes, L. B. 1988. *Incongruent hierarchies: Daughters and younger sons as company CEOs*. New York: Family Business review.
- Belausteguigoita, Imanol. 2005. “Luz y Sombra de las Empresas Familiares”. *Revista Dirección Estratégica* 13.
- Belker, Loren, y Topchik S. Gary. 2005. *Gerente por primera Vez*. EEUU: Edición Pag-30.
- Bermejo, Manuel. 2015. “Relevo Generacional”. *Gestión* 12–15.
- Bird, Barbara, Harold Welsch, Joseph H. Astrachan, y David Pistrui. 2002. “Family Business Research: The Evolution of an Academic Field”. *Family Business Review* 15(4):337–50.  
doi: 10.1111/j.1741-6248.2002.00337.x.
- Borghans, Lex, Francis Green, y Ken Mayhew. 2001. “Skills measurement and economic analysis: An Introduction”. *Oxford Economic Papers* 1,3.
- Brenes, Esteben R., Kryssia Madrigal, y Germán Molina. s/f. “La sucesión y la gobernabilidad son elementos clave para asegurar la continuidad de las empresas familiares”. *INCAE Business Review* 40–46.
- Burtless, G. 1999. *An economic view of retirement*. Washigton, DC.: Behavioral dimensions of retirement economics.
- Cabrera Suárez, Katiuska. 1998. *Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en las empresa familiar*. Las Palmas de gran Canaria: Tesis Doctoral.
- Cámara de Industrias Guayaquil. 2018. “Industrias especial de empresas familiares”.  
*Industrias especial de empresas familiares* 4:20–21.
- Camino, Segundo., y Natalia. Bermúdez. 2018. “Las Empresas Familiares en el Ecuador:

Definición y aplicación metodológica”. *X-pedientes Económicos* 2(3):46–72.

De Canales, Francisca H., Eva Luz Alvarado, y Elia Beatriz Pineda. 1986. *Metodología de la investigación, Manual para el desarrollo de personal de Salud*. Mexico DF: Editorial Limusa.

Carlock, Randel S., y John L. Ward. 2001. *Strategic planning for the family business*. New York: Palgrave MacMilland.

Chiang, María, Nelly Gómez, y Carlos Salazar. 2014. “Satisfacción laboral y estilos de liderazgo en instituciones publicas y privadas de educación en Chile”. 30,52,65-74.

Chiavenato, Idalberto. 2006. “Introducción a la teoria general de la administración”.

Chrisman, J., y J. Chua. 2003. *Predictors of satisfaction with the succession process in family firms* . New York: Journal of business venturing .

Chung, Walter W. C., y Karina P. K. Yuen. 2003. “Management succession: A case for Chinese family-owned business”. *Management Decision* 41(7), 643–55.

Churchill, N. C., y V. L. Lewis. 1987. *The five stages of small growth*. New York: Harvard Business School.

Cortazzi, Martin. 1993. *Narrative analysis*. London: The Falmer Press.

Craig, Aronoff, John Ward, y Joseph Astrachan. 2002. “Family Business sourcebook”. *Family Enterprise*.

Craig, Justin B., Clay Dibrell, y Robert Garrett. 2014. “Examining relationships among family influence, family culture, flexible planning systems, innovativeness and firm performance”. *Journal of Family Business Strategy* 5(3):229–38. doi:

10.1016/j.jfbs.2013.09.002.

Cresweell, J. W. 2003. “Reswarch design”. *Qualitative, quantitative and mixed methods approaches* 2a ed.

Daily, Catherine M., y Marc J. Dollinger. 1993. “Alternative methodologies for identifying family versus non family managed business”. *Journal of small business management* 31(2), 7-90.

Danco, L. 1982. *Beyond survival: A guide for the business owner and his family* . Cleveland, OH.: University press Ohaio.

Davis, J. A. 1982. *The influence of the stage on father-son work relationship in family business comparies*. New York: Disertacion Doctoral, Harvard Business School.

Deloitte. 2010. “Sucesión en la Empresa Familiar Boletín Gobierno Corporativo”. *Bolerín gobierno corporativo* 5:1–7.

Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa. 2008. *Guía para la pequeña y mediana empresa familiar*. Madrid: Ed. Direcciòn General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa-1ra Ed. España.

Donnelley, Robert G. 1994. “The Family Business”. *Harvard Business Review* 93–105.

Dougherty, Deborah, Helena Barnard, y Danielle Dunne. 2004. “Exploring the everyday dynamics of dynamic capability”. *Rutgers Business School* 1–41.

Drozdown, N. 1989. *Thinking that is intuitive to the boss must be chartered for the next generation* . Business week newsletter for family.

Dyer, Jr. W. G. 1988. *Culture and continuity in family firms*. Family Business Review.

- Dyer, W., y Wendy Handler. 1994. "Entrepreneurship and family business: Exploring the connections". *Entrepreneurship Theory and Practice* 71–83.
- Dyer, William G. Jr. 1986. *Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transitions*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Eisenhardt, K. M., y J. A. Martin. 2000. *Dynamic Capabilities*. *Estrategic Management Journal*.
- Eisenhardt, Kathleen M. 1989. *Building theories from case study research*. The Academy of Management Review.
- Feng, Yunxia. 2005. *Study of societal cultural impact on HRM practices in business organizations: The case of China*. Maastricht School of Management.
- Gage, D. 2005. *Taking the headache out of the succession*. Washington: Planining Rural telecommunications.
- Gallo, Miguel A., y Alvaro Vilaseca. 1996. "Finance in family Business." *Family Business Review* Vol 9, No.4 387-401.
- Gallo, Miguel Ángel. 1998. *La sucesión en la empresa Familiar*. 12a ed. Barcelona: Caja de Ahorro y Pensiones de Barcelona.
- Gallo, Miguel Angel, y Joan María Amat. 2003. *Los secretos de las empresas familiares centenarias*. Barcelona: Deusto.
- Gaona, Laura, Rosa Hernández, Sandra De la Garza, Yolanda Saldaña, Fernando Ruiz, y Esli Gaytán. 2015. "Factores que amenazan la sobrevivencia y continuidad de la empresa familiar en Mexico". *Revista Global de Negocios* 3(1):17–27.

- García, M. E. 2007. “Estrategias para una sucesión exitosa en la Empresa Familiar”.
- García Rodríguez, Ahedo Oziel. 2015. “Planes de Sucesión en empresas familiares y su adecuada gestión”. *El Prints* 42–45.
- Gersick, K., J. Davis, M. Mccollom, y I. Lansberg. 1997. *Empresas familiares: Generación a generación*. McGraw-Hill.
- Ginebra, Joan. 1997. *Las empresas familiares: su dirección y su continuidad*"7. Mexico: Ed. Panorama. 1ra Ed. Mèxico.
- Goldberg, S. D., y B. Woolridge. 1991. *Succession from the other end of the telescope*. Las Vegas, NV.: Documento presentado en la reuniòn de la Administraciòn.
- Gómez, Gonzalo. 2006. *¿Son iguales todas las empresas Familiares? Caminos por recorrer*. Grupo Edit. Bogotá.
- Gómez, Gonzalo, José Betancourt, y Natalia Zapata. 2012. “Empresas Familiares Multigeneracionales”.
- Goyzueta Rivera, Samuel Israel. 2013. “Modelo de gestiòn para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad”. *Perspectivas N° 31 Universidad Catolica Boliviana “San Pablo”* (31):87–132.
- Güenaga, Irene, y Virginia Riva. 2011. *La empresa Familiar*. Montevideo: Universidad de la Republica.
- Guinjoan, Modest, y Josep LLauradó. 2000. *El empresario familiar y su plan de sucesión. Preguntas y respuestas*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Gustman, A. L., y T. L. Steinmeier. 1984. *Partial retirement and the analysis of retirement*

- behavior*. Industrial and labor relations review, 37(3).
- Habbershon, Timothy G., Mary Williams, y Ian C. MacMillan. 2003. "A unified systems perspective of family firm performance". 18(4):451-65.
- Hatum, Andrés, y Andrew Pettigrew. 2004. "Adaptation under environmental turmoil". *Organizational flexibility in family-owned firms. Family Business Review* 237-55.
- Hellrigel, Don. 2002. *Administración: Un enfoque basado en competencias*. México: Internacional Thomson Editores.
- Hernández, Alba. 2019. "No Title". *Tesis de Maestría*.
- Hernández, Rodríguez Sergio. 2006. *Introducción a la Administración*. México: McGraw Hill.
- Hernández Sampieri, Roberto, Carlos Fernández Collado, y Pilar Baptista Lucio. 2014. *Metodología de la Investigación*. Sexta. editado por S. A. de C. . Internamericano Editores. Mexico,D.F., Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Hill, Charles W. L., y Gareth R. Jones. 2009. *Administración Estratégica. Un enfoque integrado*. South-Western.
- Hitt, Michael A., y R. Duane Ireland. 2002. "The essence of strategic leadership: Managing human and social capital." *Journal of Leadership & Organizational Studies* 9(1):1-14.
- Honig, M. 1996. *Retirement expectations: Differences by races, ethnicity, and gender*. *The Gerontologist*, 36 (3).
- Horton, T. P. 1982. *The baton of succession*. New York: Management review, 71 (2-3).
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. 2010. *Fascículo Provincial Loja*. Quito.

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. 2011. *Censo Nacional Económico*. Quito.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. 2016. *Directorio de empresas y establecimientos*. Quito.
- Jordán, Miriam. 2017. “La sucesión en la empresa familiar”. *Universidad de Relaciones Laborales y Recursos Humanos* 1–52.
- Katsuyuki, Kamei. 2008. ““Tradition and Innovation in Japanese Family SME””.
- Katz, M. 2005. “Planning for the success of your family business”. P. Tomo 57, N°3 en *Planning for the success of your family business*. Kansas City: Women in business.
- Katz, Robert L. 1974. “Skills of an effective administrator”. *Harvard Business Review* 33–42.
- Lank, A. G. 1995. *Key challenges facing family enterprises*. Lausana, Suiza: IMD Publication.
- Lansberg, I. 1999. *Succeeding generations*. Cambridge, MA.: Harvard Business School Press.
- Lansberg, Ivan. 1998. “The succession conspiracy”. *Family Business Review*.
- Levinson. 1971. *Conflicts that plague the family business Management*. Washington: Harvard business review.
- Littunen, Hannu. 2003. “Management capabilities and environmental characteristics in the critical operational phase of entrepreneurship”. *A comparision of finnish family and nonfamily firms*. *Family Business Review* 183–97.
- Lopez, M. P. 2017. “Revista Perspectiva”. *¿Como afectan los cambios generacionales a la direcciòn de las empresas familiares?* 21–22.

- Ludeña Coronado, Kelly Belén, y Marco Andrés Rivas Risco. 2018. “Análisis de estrategias para la implementación de un plan de sucesión en las empresas familiares pymes de Guayaquil.”
- Madero Gómez, Sergio Manuel, y Rosa Nelly Treviño - Rodríguez. 2011. “Las recompensas en el trabajo dentro de la Empresa Familiar Mexicana: desde la perspectiva de la generación Y”. *Investigación Administrativa* 40(107):7–18.
- Martínez González, Miriam, y René Arturo Villalobos Avila. 2010. “Plan de sucesión y mejora de una empresa familiar”. *Plan de sucesión y mejora en una empresa familiar* 4:90.
- Martinez, Jon. 2010. *Empresas Familiares. Reto al destino: Claves para perdurar con éxito*. Granica S. Buenos Aires: Granica.
- Martínez, María del Carmen. 2003. *La Gestión empresarial: equilibrando objetivos y Valores*.
- Martos, M. C. V. 2009. “Liderazgo transformacional y sus efectos en las empresas familiares”. *Un analisis diferencial y evolutivo*.
- Maxwell, Joseph A. 2012. *Qualitative research design: An Interactive Approach*. Sage publicationa.
- McConaughy, D. M., y G. M. Phillips. 1999. *Founders versus Descendents the profitabillity efficiency, growth characteristics and financing in large, public founding - family-controlled firms*. Family review Business.
- Mera, Patricio, y César Bermeo. 2017. “Importancia de las empresas familiares en la economía de un país”. *Revista Publicando* 4(12):506–31.

- Molina Parra, Paula Andrea, Sergio Botero Botero, y Alexandra Montoya Restrepo. 2017. “Estudios de rendimiento en las empresas de familia”. *Una nueva perspectiva. Estudios Gerenciales* 33(142):76–86.
- Morales, Katty. 2013. “La Universidad Católica de Loja”. 105.
- Moreno, Jesús Oswaldo. 2017. *Estrategias Gerenciales*. Fondo edit. editado por Fundación Universitaria del Área Andina. Bogotá.
- Moustakas, Clark. 1994. *Phenomenological research methods*. San Francisco: Sage.
- Niemelä, Tarja. 2004. “Interfirm cooperation capability in the context of networking family firms”. *The role of power* 319–30.
- Nonaka, Ikujiro, y Hirotaka Takeuchi. 1995. *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Reino Unido: Oxford University Press.
- Patton, M. Q. 2002. *Qualitative research & evaluation methods*. San Francisco: Sage 3a ed.
- Perdomo, Francy, y Luis Montenegro. 2013. “Planes de Sucesión”. *Paralelo de Casos de Exito de Empresas Colombianas y Estadounidenses*.
- Pérez, Gonzalo. 2004. “Las Empresas Familiares y la Planificación Estratégica”.
- Pérez Molla, José. 1997. “Estrategia, Gestión y Habilidades Directivas. Concepto, Controversias y Aplicaciones.” *Prentice Hall. Tercera Edición. México*.
- Peter, Drucker. 1995. *La Gerencia Tareas, responsabilidades y prácticas*. Argentina: 6ta Edición Editorial El Ateneo.
- Pulla, Eduardo, Zaida Morocho, y Bernard Macías. 2020. “El emprendimiento como eje

económico de las familias en la ciudad de Loja”. *UTMACH* 111.

Real Academia Española [RAE]. s/f. “Diccionario de la lengua española”.

Robbins, D. M. 2004. *Create a sucession plan that meets the next generations needs*. Don Mills - Canada: Canadian Plastics Tomo 62 N° 11.

Robbins, S. P., y D. A. DeCenzo. 2002. *Fundamentos de Adinistración: conceptos esenciales y aplicaciones*. Pearson Educaciòn.

Robbins, Stephen P., y Thimothy A. Judge. 2009. “Comportamiento Organizacional”. *Pearson Educaciòn*.

Robertson Swan, J., M. 2004. “Going Public”. *The emergence and effects of soft bureaucracy within a knowledge-intensive firm*. 123–48.

Rowe, J., y R. Kahn. 1998. *Succesful aging*. New York: Pantheon Books.

Salomón, Jaime. 2012. “Capacidades gerenciales en las empresas familiares peruanas: Un estudio descriptivo”. *Tesis de Doctorado en Administraciòn de Empresas*.

Sánchez Fula, María Camila. 2014. “Estrategias de una empresa familiar para lograr su crecimiento y garantizar la continuidad”. *Journal of Chemical Information and Modeling* 53(9):1689–99.

Santamaría, Edwin, y Fanny Pico. 2015. “Sucesión en las Empresas Familiares : Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa”. *Revista Politécnica* 35(2):113–21.

Saunders, Mark NK, Philip Lewis, Adrian Thornhill, y Alex Brostpaw. 2003. *Research methods for business students*. EEUU: NJ:Prentice Hall.

- Servicio Ecuatoriano de Normalización. 2018. “Mipymes y Organizaciones de Economía Popular y Solidaria son una pieza clave para la economía del país”. Recuperado (<https://www.normalizacion.gob.ec/mipymes-y-organizaciones-de-economia-popular-y-solidaria-son-una-pieza-clave-para-la-economia-del-pais/#:~:text=Las micro%2Cpequeñas y medianas,es de 3 años y>).
- Sharma, P. 2004. “An overview of the field of family business studies, Current status and directions for the future”. *Family Business Review* 17(1), 1–36.
- Sharma, P., J. Chrisman, y J. Chua. 1996. *A review and annotated bibliography of family business studies*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Skinner, S. 1997. *Building community strengths: A resource book on capacity building*. Estados Unidos: Community Development Foundation.
- Stoner, James. 1996. “Administración”. *Editorial Prentice Hall, Hispanoamericana*.
- Suárez, Eduardo. 2018. “Incubación de emprendimientos sustentables en el grupo social ‘San Juan Bosco’ Loja.” *INNOVA Research Journal* 3(10.1):202–11. doi: 10.33890/innova.v3.n10.1.2018.811.
- Treviño Rodríguez, Rosa Nelly. 2010. *Empresas familiares. Visión Latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. 1a ed. editado por Pearson. Mexico: Pearson Eeducacion.
- Urey, Higazy, y Javier Roger. 2008. *"Padres trabajadores, hijos ricos, nietos pobres ¿mito o realidad?"* Bolivia: Ed. La Hoguera - 1ra Ed. Bolivia.
- Vega Eras, Maryuri Y. 2016. “Capacidades Gerenciales del Gerente General en las Micro y Pequeñas Empresas de transformación de la madera de la zona urbana de la ciudad de

Cajamarca y su influencia en la competitividad.” *Universidad Nacional de Cajamarca*.

Velez, Diego, Jazmin Durán, Ayala Gutiérrez, Harry Holguin, y Gerardo Hoz. 2008.

“*Dinámica de la empresa familiar Pyme. Estudio Exploratorio en Colombia*”. Bogotá:

Ed. FUNDES - 1ra Ed. Colombia.

Vieytes, Rut. 2003. *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad*.

*Epistemología y Técnicas*. Buenos Aires: Editorial de las Ciencias.

Ward, John L. 2016. *Keeping the Family Business Healthy. How to Plan for Continuing*

*Growth, Profitability, and Family Leadership*. Springer.

Yin, Robert K. 2003. *Case study research. Design and methods*. Third. San Francisco: Sage.

Zapata. 2017. “Estilos de liderazgo y generi en las Empresas Familiares del sector

confección”. *Universidad Catolica de Pereira, Pereira - Chile*.

## Apéndices

### Apéndice A Autorización de la Cámara de comercio de Loja para uso de información

APENDICE A. CONSENTIMIENTO INFORMADO



UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Loja, diciembre del 2020

Sr.

Dr. Hernán Delgado Morocho

PRESIDENTE DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE LOJA

Ciudad.

Estimado:

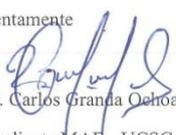
Soy estudiante egresado de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil – UCSG del Ecuador. A la fecha, estoy llevando a cabo una investigación titulada “Estrategias Gerenciales de sucesión generacional en las Empresas Familiares de la ciudad de Loja” (empresas dedicadas a la distribución y comercialización de productos de consumo primario y abarrotes).

Por tal motivo me dirijo muy comedidamente a usted para solicitar información acerca de una guía sobre las empresas familiares que se encuentran registradas en su base de datos, adicional de promover un listado de las que se encuentren inmersas en el giro de estudio anteriormente mencionado.

Si usted tiene alguna pregunta, por favor, no dude en comunicarse conmigo al teléfono 0984407930 o a mi correo electrónico carlik189@hotmail.com a fin de brindarle una explicación más detallada de la investigación.

Agradecemos su colaboración, la cual será de gran valor para nuestro estudio. Con su apoyo estará contribuyendo a un mejor entendimiento de las empresas familiares en nuestro país y en nuestra ciudad.

Atentamente

  
Ing. Carlos Granda Ochoa  
Estudiante MAE - UCSG

  
Autorizo entregar libreta  
de socios q' contiene  
nombres, apellidos, negocios  
correo electrónico, teléfonos  
direcciones

## Apéndice B Modelo Consentimiento informado



UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Loja, marzo del 2020

Señores

Razón Social

Dirección

Lugar

Estimado Señor:

Soy estudiante del último año de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil – UCSG del Ecuador. A la fecha, estoy llevando a cabo una investigación titulada “Estrategias Gerenciales de sucesión generacional en las Empresas Familiares de la ciudad de Loja”.

Su empresa ha sido seleccionada para participar en la presente investigación y estaremos muy agradecidos si usted acepta participar, con el afán de colaborar con el desarrollo de nuestra ciudad y provincia.

De ser posible, se realizarán tres entrevistas, al fundador (a) o un representante o delegado del mismo, al gerente general, y a un miembro de la familia que desempeñe algún cargo en la empresa. Cada entrevista tendrá una duración aproximada de una hora y estas serán grabadas, luego transcritas y presentadas a usted para su revisión posterior.

Las respuestas serán catalogadas como confidenciales. Además, los nombres de los participantes y de la empresa no aparecerán en el estudio. Solo serán mostrados los datos generales agregados. Consideramos que la presente investigación no constituye un riesgo previsible para usted. Si considerase conveniente dejar de participar en el presente estudio en algún momento, podrá hacerlo sin consecuencia alguna.

Si usted tiene alguna pregunta, por favor, no dude en comunicarse conmigo al teléfono 0984407930 / 072545049 o a mi correo electrónico carlik189@hotmail.com a fin de brindarle una explicación más detallada de la investigación.

Agradecemos su colaboración, la cual será de gran valor para nuestro estudio. Con su apoyo estará contribuyendo a un mejor entendimiento de las empresas familiares en nuestro país y en nuestra ciudad.

Atentamente

Carlos Granda Ochoa

Aspirante a Master en Administración de Empresas

Universidad Católica Santiago de Guayaquil

## Apéndice C Guía de la entrevista

La presente investigación es realizada para optar al grado de Máster en Administración de Empresas por la Universidad Católica Santiago de Guayaquil UCSG del Ecuador.

El objetivo central es responder a la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son las estrategias gerenciales en la sucesión generacional de las empresas familiares de la ciudad de Loja?

En este marco la entrevista tiene como fin conocer, bajo su consentimiento, algunas de las características de su empresa, enfatizando en temas como: historia, habilidades, conocimientos, aptitudes, relaciones dentro y fuera de la empresa, toma de decisiones, liderazgo y adaptabilidad.

La presente guía de entrevista está dividida en dos partes, preguntas abiertas (diálogo) y preguntas cerradas (datos por llenar).

Parte 1: Preguntas Abiertas

Duración: 60 minutos

### Sobre empresa familiar

1. ¿Cuál es la historia de su empresa?
  - 1.1 ¿De qué manera ha influenciado su familia en el desarrollo del negocio?
2. ¿En qué etapa de ciclo de vida se encuentra su empresa? ¿nacimiento, crecimiento, madurez, declive o renacimiento?
  - 2.1 ¿Cuáles han sido los mejores y peores momentos? ¿Por qué?
  - 2.2 ¿Cuáles han sido los propósitos durante esos ciclos? ¿Han existido cambios trascendentales?
  - 2.3 ¿Se encuentra la empresa integrada verticalmente? ¿Desde qué fecha?
  - 2.4 ¿Han buscado diversificarse?, ¿Cuándo?
3. ¿Considera que su empresa es de tipo familiar?
4. ¿Cómo proyecta a la empresa y la familia en 5 o 10 años?

### Sobre Capital Humano

5. ¿Cuáles son sus habilidades que han contribuido a mejorar al desempeño empresarial?
6. ¿El fundador de la empresa ha influenciado en usted? ¿Cómo? ¿Ha recibido entrenamiento en el cargo?
7. ¿Qué habilidades ha desarrollado en su puesto actual? ¿Qué nuevos aprendizajes ha obtenido que no sean de la universidad?
  - 7.1 Ponga un ejemplo de lo aprendido en la universidad que se hay puesto en práctica en el trabajo
8. ¿Qué virtud personal ha ayudado para afrontar el trabajo en la empresa familiar?
9. ¿Considera que está comprometido con su familia y negocio?

### Sobre el capital Social

10. ¿Se comparte los conocimientos adquiridos por Ud. y la empresa?
  - 10.1 ¿De qué manera obtiene información y genera habilidades homogéneas?

- 10.2 ¿Considera que se ha homogenizado el conocimiento e información entre sus colaboradores?
- 11. ¿Considera que el tener un buen clima laboral con sus miembros de familia ha llevado a tener éxito?
  - 11.1 ¿Su familia está comprometida con el éxito del negocio?
- 12. ¿Considera que los vínculos fuera de la empresa le han ayudado a generar ventajas competitivas?
  - 12.1 ¿Los miembros de la familia que trabajan en la organización tienen un contacto directo con proveedores, clientes, empleados y obreros?
  - 12.2 ¿Piensa que este contacto directo genera credibilidad?
- 13. ¿Opina que mantener firmes los vínculos dentro y fuera de la empresa fortalece su reputación?
  - 13.1 ¿Qué actividades desarrolla para mantener la reputación de la familia y de la empresa?
  - 13.2 ¿Considera que ambas son equivalentes?

### **Sobre el capital cognitivo (toma de decisiones)**

- 14. ¿Desarrollan planificación a largo plazo?
- 15. ¿Usted visiona los escenarios futuros de la empresa?
- 16. En el momento de tomar decisiones significativas, ¿Cómo hacen para conseguir información?
- 17. ¿Cuáles son las decisiones que han ocasionado cambios drásticos en la empresa?
- 18. ¿La toma de decisiones en la empresa tiende a cumplir las expectativas familiares?
- 19. ¿Las decisiones tomadas están vinculadas para el mantenimiento de la reputación de la empresa?
- 20. ¿Las decisiones son previamente analizadas?
  - 20.1 ¿Estas decisiones están basadas únicamente en factores monetarios y de mercado?
  - 20.2 ¿Otros?
- 21. ¿Se aceptan nuevas ideas en la toma de decisiones?
  - 21.1 ¿Propician el desarrollo de la creatividad?
  - 21.2 ¿Están dispuestos a aceptar las fallas?
- 22. ¿Ustedes cuentan con el compromiso de su gente cuando la decisión es tomada?
  - 22.1 ¿Al momento de realizar innovaciones e inversiones de riesgo cuenta con el respaldo de la gente?
- 23. ¿Por cuestiones de mantener buenos vínculos familiares han dejado de tomar una decisión que sea favorable para la empresa?

### **Sobre Liderazgo**

- 24. ¿Podría definir qué es un líder?
- 25. ¿Ud. se considera un líder? ¿En su empresa existe un liderazgo compartido?
- 26. ¿Estar rodeado de personas leales implica fomentar la participación de la familia y empleados?
  - 26.1 ¿Piensa que el buen trato contribuye a generar seguidores?
- 27. ¿Se delega funciones y responsabilidades entre sus colaboradores? ¿Desde siempre?

- 27.1 ¿En la empresa se encuentra bien definida las responsabilidades y roles de sus colaboradores?
- 27.2 ¿Considera que el empowerment es fundamental para el éxito del negocio?
- 28. ¿En la empresa establecen objetivos claros para sus empleados? ¿De ser así, cuáles son los medios empleados para comunicarlos?
- 29. ¿Piensa que la visión del fundador se ve reflejada en la empresa?
- 29.1 ¿Se continúa con la visión del fundador?
- 30. ¿Se considera apasionado de su trabajo?

### **Sobre Adaptabilidad**

- 31. ¿En su empresa hay disposición hacia el cambio? ´
- 32. ¿Cómo ha sido fomentado?
- 32.1 ¿En su empresa son receptivos a los cambios?
- 33. ¿Qué indicios se considera para determinar que hay cambios en el entorno?
- 34. ¿Los cambios en el ambiente los ha obligado a ir por nuevos rumbos?
- 35. ¿Les ha resultado complejo adaptarse e innovarse durante sus ciclos de vida?
- 35.1 ¿Han tenido que destinar recursos económicos?
- 36. ¿Al momento de adaptarse la empresa tomó de referencia la historia y valores familiares?
- 37. ¿El cambio en el ambiente ha generado que se orienten más hacia el cliente?
- 38. ¿En el equipo gerencial se acepta estilos heterogéneos?
- 39. ¿Considera que los cambios del entorno generaron un mayor o menor compromiso de su gente?
- 39.1 En la percepción que tienen sobre el negocio
- 39.2 En la seguridad personal (no incertidumbre)
- 39.3 En la pasión por el negocio.
- 40. ¿Se ha identificado al próximo sucesor de la empresa?
- 40.1 ¿De dónde proviene?
- 40.2 ¿Cuenta con el apoyo de la familia?
- 40.3 ¿Está comprometido con el negocio?
- 40.4 ¿Considera importante transferir alguna de sus habilidades y conocimientos a su futuro sucesor?

## **Apéndice D Entrevista Empresa Caso 1 “Supermercado Yerovi”**

### **Sobre empresa familiar**

#### **1. ¿Cuál es la historia de su empresa?**

Nacimos en 1990, nos consideramos emprendedores por oportunidad y por necesidad, nuestro primer local fue una pequeña bodega de abarrotes ubicada en la calle 18 de noviembre y Rocafuerte en donde trabajamos con mi esposa en horarios de 7 am a 11 pm, era un duro comienzo, pero era el costo de emprender.

#### **1.1 ¿De qué manera ha influenciado su familia en el desarrollo del negocio?**

Siempre, mi familia en cierto punto nos apoyó porque existía mucho esa necesidad por trabajar y generar recursos, fue muy complicado para mi esposa y para mí.

**2. ¿En qué etapa de ciclo de vida se encuentra su empresa? ¿nacimento, crecimiento, madurez, declive o renacimiento?**

Puedo mencionar que nuestro negocio se encuentra en una etapa de madurez, y como cualquier otra hemos emprendido, hemos crecido y actualmente nos encontramos posicionados en el mercado.

**2.1 ¿Cuáles han sido los mejores y peores momentos? ¿Por qué?**

Existen buenos y malos momentos en las empresas y la de nosotros no es la excepción, hemos pasado por experiencias complicadas, conflictos políticos, inflación de 1998 – 1999, demasiados impuestos, carga de empleados en cuanto a afiliaciones y remuneraciones, instituciones de control, la misma competencia, actualmente la pandemia etc.

**2.2 ¿Cuáles han sido los propósitos durante esos ciclos? ¿Han existido cambios trascendentales?**

Creo que la etapa más importante para mí fue cuando existió el cambio de moneda, porque nos benefició a todos los comerciantes.

**2.3 ¿Se encuentra la empresa integrada verticalmente? ¿Desde qué fecha?**

Considero que, desde siempre, yo desempeño el papel de dueño y también soy el gerente de mi empresa.

**2.4 ¿Han buscado diversificarse?, ¿Cuándo?**

Pienso que, a raíz del año 2000, logramos convertirnos en distribuidora, pero esto se debe a que grandes cadenas empezaron a llegar al mercado lojano y nos vimos obligados a evolucionar, posteriormente dejamos de ser la bodega y ofrecimos un servicio tipo autoservicio, claro que no como lo hace Supermaxi o Tía, pero más o menos copiamos su modelo de trabajo y lo adaptamos a nuestra realidad.

**3. ¿Considera que su empresa es de tipo familiar?**

Sí, porque en la misma trabajamos toda mi familia.

**4. ¿Cómo proyecta a la empresa y la familia en 5 o 10 años?**

Busco convertirme en una empresa más moderna, mejorar nuestra calidad en atención y servicio al cliente, buscamos vincular a nuestros hijos a la empresa sobre todo en el campo de la administración.

## **Sobre Capital Humano**

**5. ¿Cuáles son sus habilidades que han contribuido a mejorar al desempeño empresarial?**

Entre las principales, pienso yo que la más importante es trabajar con honestidad, dar un buen servicio a mis clientes, mantener buenos precios siempre, tener buenos proveedores, y mantener una buena relación en el trabajo.

**6. ¿El fundador de la empresa ha influenciado en usted? ¿Cómo? ¿Ha recibido entrenamiento en el cargo?**

Trabajo desde mi niñez, el venir de una familia de comerciantes hace que yo tenga una escuela de comercio o vinculada a ese sector, esa enseñanza la utilizamos siempre para mejorar.

**7. ¿Qué habilidades ha desarrollado en su puesto actual? ¿Qué nuevos aprendizajes ha obtenido que no sean de la universidad?**

Ser una persona honesta, sincera muy serio en mis negocios hasta lograr una gran satisfacción y garantía en el transcurrir del tiempo, generando confianza.

**7.1 Ponga un ejemplo de lo aprendido en la universidad que se hay puesto en práctica en el trabajo**

Es algo relativo, emplear lo aprendido es un poco complicado al principio porque la universidad no te enseña a como emprender, pero claro una vez estabilizado el negocio es más fácil implementar la parte teórica de la universidad.

**8. ¿Qué virtud personal ha ayudado para afrontar el trabajo en la empresa familiar?**

El ser una persona perseverante me ha servido demasiado, otra cualidad es ser una persona caritativa, tratar de que a la gente que se sienta feliz de venir a mi negocio, y siempre tratar de dar un consejo o comentario positivo a quien lo necesite.

**9. ¿Considera que está comprometido con su familia y negocio?**

Por supuesto, siento que mi familia no escatima esfuerzos, el compromiso de mi esposa e hijos es muy evidente y los considero mis pilares.

**Sobre el capital Social**

**10. ¿Se comparte los conocimientos adquiridos por Ud. y la empresa?**

Lo más complicado de mi trabajo es saber delegar funciones, tratar de que hagan bien su trabajo y siempre den un esfuerzo adicional, sobre todo en el puesto de pechadores, cajeros y bodegueros, todos debemos ser funcionales.

**10.1 ¿De qué manera obtiene información y genera habilidades homogéneas?**

En todo caso, en nuestras reuniones dábamos capacitaciones siempre con el mejor entusiasmo, pero poco a poco decimos que es mucho gasto para poca motivación, exigir que hagan su trabajo es lo más normal, pero hay que tener cuenta que uno como propietario no tiene horas de descanso, feriados y al contrario somos los que asumimos momentos incómodos.

**10.2 ¿Considera que se ha homogenizado el conocimiento e información entre sus colaboradores?**

Lo más difícil es trabajar con una persona de afuera, hay que tener tino, en otros momentos considero que es una bendición o suerte poder tener buenos colaboradores.

**11. ¿Considera que el tener un buen clima laboral con sus miembros de familia ha llevado a tener éxito?**

Contradictorio y beneficioso, el incluir a un familiar genera confianza, pero si no se hacen correctivos cuando algo está mal hay una especie de abuso de confianza, lo mismo pasa con los empleados el demasiado índice de confianza genera problemas como robos etc. Siempre debe existir una línea de mando en donde prime el respeto y siempre poniendo límites.

**11.1 ¿Su familia está comprometida con el éxito del negocio?**

En realidad, no tienen alternativa, el compromiso familiar es de precautelar nuestra fuente de ingresos.

**12. ¿Considera que los vínculos fuera de la empresa le han ayudado a generar ventajas competitivas?**

Es muy importante, el tener contactos, garantía, seriedad y buenos proveedores.

**12.1 ¿Los miembros de la familia que trabajan en la organización tienen un contacto directo con proveedores, clientes, empleados y obreros?**

Los que son fuera de mi hogar no tienen contacto con mis proveedores, pero si tienen contacto con mis clientes y si tienen contacto con mis empleados.

**12.2 ¿Piensa que este contacto directo genera credibilidad?**

Por supuesto que es así, en el desarrollo de trabajo se genera credibilidad.

**13. ¿Opina que mantener firmes los vínculos dentro y fuera de la empresa fortalece su reputación?**

Siempre, uno se hace conocido y respetado, pero eso debe fortalecer la reputación personal y de la empresa.

**13.1 ¿Qué actividades desarrolla para mantener la reputación de la familia y de la empresa?**

Entre los principales es honestidad, la seriedad del caso, no tener litigios, y sobre todo una persona seria en los negocios.

**13.2 ¿Considera que ambas son equivalentes?**

Por supuesto hay que siempre llevarlos de la mano y ser muy equilibrado.

**Sobre el capital cognitivo (toma de decisiones)**

**14. ¿Desarrollan planificación a largo plazo?**

Una planificación estrictamente escrita no la tenemos, pero vamos ajustándonos a las necesidades del tiempo o como el mercado nos exija.

**15. ¿Usted visiona los escenarios futuros de la empresa?**

Si eso lo hacemos cada vez, como vamos con nuestro trabajo, revisamos siempre información importante.

**16. En el momento de tomar decisiones significativas, ¿Cómo hacen para conseguir información?**

En realidad, lo hacemos tomando diferentes parámetros como investigación del tema, conversatorio con personas más capacitadas, moldeamos la idea a nuestra realidad y decidimos.

**17. ¿Cuáles son las decisiones que han ocasionado cambios drásticos en la empresa?**

El cambio más fuerte que asumimos fue el eliminar el personal femenino de la empresa en puestos como caja, perchas y bodega, puesto que no lo consideramos discriminación, pero si nos permite mejorar en muchos procesos.

**18. ¿La toma de decisiones en la empresa tiende a cumplir las expectativas familiares?**

Por supuesto, todas mis decisiones repercuten directamente en mi familia, pero siempre van en mejorar mi círculo familiar, por eso espero siempre su respaldo y colaboración.

**19. ¿Las decisiones tomadas están vinculadas para el mantenimiento de la reputación de la empresa?**

Siempre, es lo primordial para nosotros mejorar conforme la competencia, tenemos que ser competitivos.

**20. ¿Las decisiones son previamente analizadas?**

Es necesario, para poder tener alternativas y capacidad de respuesta.

**20.1 ¿Estas decisiones están basadas únicamente en factores monetarios y de mercado?**

Siempre, el negocio es directamente proporcional a la inversión.

**20.2 ¿Otros?**

La familia, porque sin ellos no sé cómo funcionaría mi negocio.

**21. ¿Se aceptan nuevas ideas en la toma de decisiones?**

Siempre, porque buscamos el beneficio común de todos.

**21.1 ¿Propician el desarrollo de la creatividad?**

Ser imaginativo y tener experiencia, te permite mejorar en ese sentido.

**21.2 ¿Están dispuestos a aceptar las fallas?**

Por supuesto, hay que ser humilde y aceptar errores, pero también hay que buscar superarlos.

**22. ¿Ustedes cuentan con el compromiso de su gente cuando la decisión es tomada?**

Unas veces es beneficioso, pero no siempre agradas a la gente, por ejemplo, si das un bono todos son felices y si no les das eres el villano, hay que trabajar en función de la empresa, pero no debemos olvidarnos de las personas.

**22.1 ¿Al momento de realizar innovaciones e inversiones de riesgo cuenta con el respaldo de la gente?**

Por experiencia puedo decir que, para generar confianza en la gente, facilitar su trabajo hay veces que es bueno y otras veces malas, hay gente que lo valora y hay otra que no tanto.

**23. ¿Por cuestiones de mantener buenos vínculos familiares han dejado de tomar una decisión que sea favorable para la empresa?**

Toma una mala decisión, para la empresa afecta, pero repercute directamente en la utilidad.

**Sobre Liderazgo**

**24. ¿Podría definir qué es un líder?**

Es la cabeza principal, independientemente hay que ser el instructor, trabajador y ser multifuncional en todas las funciones.

**25. ¿Ud. se considera un líder? ¿En su empresa existe un liderazgo compartido?**

Por supuesto lo comparto con mi esposa.

**26. ¿Estar rodeado de personas leales implica fomentar la participación de la familia y empleados?**

Es algo contradictorio, hay oportunidades para nueva gente, pero no siempre da buenos resultados y eso si afecta directamente.

**26.1 ¿Piensa que el buen trato contribuye a generar seguidores?**

A los colaboradores siempre hay que tenerlos de buen lado y consientes con la realidad de la empresa.

**27. ¿Se delega funciones y responsabilidades entre sus colaboradores? ¿Desde siempre?**

Si disponemos de personal delegado en cada departamento, siempre no facilita el desarrollo del trabajo sobre todo en puestos estratégicos.

**27.1 ¿En la empresa se encuentra bien definida las responsabilidades y roles de sus colaboradores?**

Por lo general existen y están bien establecidas.

**27.2 ¿Considera que el empowerment es fundamental para el éxito del negocio?**

Es muy importante, por lo general hay que asignar y dar seguimiento, no solo se trata de dar órdenes.

**28. ¿En la empresa establecen objetivos claros para sus empleados? ¿De ser así, cuáles son los medios empleados para comunicarlos?**

El primer objetivo claro que tenemos es atender bien a nuestros clientes, pero comunicamos siempre nuestras ideas de forma informal.

**29. ¿Piensa que la visión del fundador se ve reflejada en la empresa?**

Por supuesto, desde que empezamos con nuestro negocio soñábamos con un negocio grande, y vamos por buen camino.

**29.1 ¿Se continúa con la visión del fundador?**

Hasta el día de hoy sí, y trato de transmitirla a mi familia y a mis colaboradores siempre.

**30. ¿Se considera apasionado de su trabajo?**

Me gusta del comercio desde niño, es para lo que yo nací, siento que soy feliz haciendo lo que hago.

### **Sobre Adaptabilidad**

**31. ¿En su empresa hay disposición hacia el cambio?**

Creo que sí, el COVID es un vivo ejemplo de aquello, al principio todos éramos asustados y temerosos, pero nos tocó adaptarnos y eso nos permite seguir.

**31.1 ¿Cómo ha sido fomentado?**

Adaptándonos, aceptando, involucrando y perdiendo el miedo, no puedo decir que es fácil, pero es eso lo que nos toca por ahora.

**31.2 ¿En su empresa son receptivos a los cambios?**

Sí podemos y si necesitamos aceptar y modificar nuestros pensamientos.

**32. ¿Qué indicios se considera para determinar que hay cambios en el entorno?**

Pues soy mucho de ver noticias, de indagar en el internet, escuchar comentarios de especialistas e incluso en el SRI.

**33. ¿Los cambios en el ambiente los ha obligado a ir por nuevos rumbos?**

Por supuesto, hay que aceptar y continuar hay que aprender a lidiar con los problemas.

**34. ¿Les ha resultado complejo adaptarse e innovarse durante sus ciclos de vida?**

Podría decir que el tema de la pandemia nos obligó a adaptarnos a nuevos métodos de atención, y los llamados a promoverlo fuimos las cabezas de cada negocio, enseñamos a nuestros colaboradores a cuidar de ellos y de nuestros clientes, todo es importante.

**34.1 ¿Han tenido que destinar recursos económicos?**

Hemos hecho muy buenas inversiones en materia de prevención, información y cosas que, de no tener la pandemia auestas, antes no eran necesarias.

**35. ¿Al momento de adaptarse la empresa tomó de referencia la historia y valores familiares?**

Ciertamente sí, puesto que es lo que me motiva y me fortalece como ser humano.

**36. ¿El cambio en el ambiente ha generado que se orienten más hacia el cliente?**

Claro, el cliente es lo más importante de nuestra empresa.

**37. ¿En el equipo gerencial se acepta estilos heterogéneos?**

Creo que me manejo con mucho instinto en ese sentido, pero siento que lo más importante es la capacidad intelectual.

**38. ¿Considera que los cambios del entorno generaron un mayor o menor compromiso de su gente?**

No podría afirmarlo en un cien por ciento, pero considero que la necesidad nos obliga a seguir con nuestro trabajo y nuestras vidas e hicimos de ese temor algo normal entre nosotros.

**38.1 En la percepción que tienen sobre el negocio**

Considero que tenemos que demostrar a nuestros clientes que somos flexibles y adaptables al cambio, y demostrar confianza.

**38.2 En la seguridad personal**

Ofrecemos un local seguro para realizar compras, utilizamos protocolos de bioseguridad.

**38.3 En la pasión por el negocio.**

No puedo negar que se nos fue abajo la autoestima, si es lo económico primero esta nuestra vida, pero si no se trabajó con que se vive, siento que esa pasión continua, pero es importante nuestra salud.

**39. ¿Se ha identificado al próximo sucesor de la empresa?**

Aun no lo hemos decidido con mi esposa, pero sé que cualquiera de mis hijos les tocara afrontar el reto.

**39.1 ¿De dónde proviene?**

De mi familia, mi hija o mi hijo.

**39.2 ¿Cuenta con el apoyo de la familia?**

Siempre tenemos confianza en ellos, aunque ellos tienen que decidir si desean continuar con este ritmo de vida.

**39.3 ¿Está comprometido con el negocio?**

Por ahora siento que no a un cien por ciento, la universidad de ellos los tiene ocupados en ser profesionales.

**39.4 ¿Considera importante transferir alguna de sus habilidades y conocimientos a su futuro sucesor?**

Sí, claro me gustaría poder guiar a mis hijos, incitarles a cuidar el trabajo, preocuparme en ver quien me puede suceder correctamente, estoy muy agradecido de mi trabajo y me siento orgulloso porque es lo que me ha mantenido con vida.

**Información sobre la empresa**

Empresa	Supermercados Yerovy Cía. Ltda.
Razón Social	Supermercados Yerovy
Día, mes y Año de Fundación	13 de febrero de 1990
Año de la primera Venta	13 de febrero de 1990
Número de Empleados y Trabajadores	En la actualidad 18 personas
Número de miembros de la familia que trabajan en la empresa	3
¿Pertenece las acciones a varios grupos familiares? ¿Cuántos?	A un solo grupo familiar, familia Serrano Torres

Miembros del Directorio	4
Relacionados con la familia	4
Ajenos a la familia	0

## 2.2 Información Personal

¿Cuántos Años tiene trabajando en la empresa?	31
¿Cuántos años en su actual posición?	31
¿Ha tenido experiencia previa en otras empresas?	Si seis años en una comercializadora

## 2.3 Por favor responda las siguientes preguntas en función de su percepción sobre el sector en el que su empresa se desenvuelve.

Utilizando la escala indicada (del 1 al 5) y comparándose con las empresas de su sector (promedio de los últimos cinco años), marque un número para cada fila.

Considere 1 como significativamente menor; 2 menor; 3 igual; 4 más alto; y 5 significativamente más alto.

	1	2	3	4	5
Sobre su empresa, comparada con su competencia directa (Promedio de los últimos cinco años)					
Utilidad Operativa			X		
Ratio Utilidad / Venta				X	
Flujo de Caja Operativo			X		
Retorno sobre la inversión		X			
Tasa de crecimiento en ventas			X		
Participación de mercado			X		

## 2.4 Sobre los miembros de su familia, marque un número para cada fila, utilizando la escala indicada (del 1 al 5). Considere 1 como significativamente menor; 2 menor; 3 igual; 4 más alto; y 5 significativamente más alto.

	1	2	3	4	5
Sobre los miembros de su familia, usted considera que:					
Están emocionalmente comprometidos con el negocio				X	
Mantienen entre ellos un grado de confianza				X	
Mantienen entre ellos un grado de respeto			X		
Mantienen entre ellos un grado de armonía				X	
Mantienen entre ellos un grado de comunicación abierta				X	

**2.5 Por favor catalogue las siguientes características de los gerentes en orden de importancia, según su percepción, donde 1 es menos importante y 5, muy importante.**

	1	2	3	4	5
Edad			X		
Género				X	
Nivel Educativo					X
Relación Sanguínea				X	
Orden de Nacimiento			X		
Agresividad			X		
Integridad					X
Inteligencia					X
Creatividad				X	
Independencia				X	
Disposición para tomar riesgos				X	
Confianza en sí mismos				X	
Experiencia en el negocio				X	
Experiencia en gerencia de otros negocios			X		
Desempeño Pasado				X	
Habilidades y Experiencia financiera				X	
Habilidades y Experiencia en marketing				X	
Habilidades y Experiencia en relaciones interpersonales					X
Habilidades y Experiencia Técnica					
Habilidades y Experiencia en planeamiento estratégico				X	
Habilidad en toma de decisiones					X
Alta credibilidad por los miembros de la familia			X		
Compromiso con el negocio					X
Confianza de los miembros de la familia			X		
Respetado por los miembros activos de la familia			X		
Respetado por los miembros no activos de la familia			X		
Respetado por los empleados				X	
Participación con acciones en el negocio			X		
Relaciones personales con el actual gerente general				X	
Compatibilidad de roles con el fundador					XG
Otros (Por favor especifique)					

## Apéndice E Entrevista Caso 2. Empresa “PROLCOM Cía. Ltda.”

### Sobre empresa familiar

#### 1. ¿Cuál es la historia de su empresa?

PROLCOLM Cía. Ltda. Somos una compañía constituida el 29 de enero del 2016, en la ciudad de Loja, mediante la normativa de responsabilidad Limitada, obligada a llevar contabilidad, que se dedica a la venta y distribución de productos de limpieza y consumo masivo al por mayor y menor.

#### 1.1 ¿De qué manera ha influenciado su familia en el desarrollo del negocio?

Antes de constituirnos como compañía fuimos una empresa con 35 años de experiencia, dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo, y desde nuestros inicios siempre, mi familia, especialmente mi esposa e hijos ha estado a mi lado apoyándome en cada decisión.

#### 2. ¿En qué etapa de ciclo de vida se encuentra su empresa? ¿nacimento, crecimiento, madurez, declive o renacimiento

Empezamos como una empresa pequeña tipo (bodega) donde vendíamos productos de consumo masivo, esos fueron nuestros inicios, posteriormente ampliamos nuestras líneas y cobertura y nos transformamos en distribuidora al por mayor y menor, actualmente somos una compañía de responsabilidad limitada, creo que todos los ciclos son importantes, pero más interesante es como hemos evolucionado y adaptado a cada una de las realidades que nos ha tocado vivir,

#### 2.1 Entre ellos, ¿Cuáles han sido los mejores y peores momentos? ¿Por qué?

En nuestro trabajo existen buenos y malos momentos a lo largo de los años, creo que antes trabajar en sures y vivir en la zozobra que los precios variaban mucho nos hizo más cautos a la hora de invertir, posteriormente pienso que el dólar ayudo a sostener una nuestra economía nacional, y nosotros como emprendedores nos sostenemos gracias a tener una moneda fuerte con relación a otros países de la región.

#### 2.2 ¿Cuáles han sido los propósitos durante esos ciclos? ¿Han existido cambios trascendentales?

Bueno no puedo separar mis metas personales con relación a las metas de mi empresa, creo que el mayor reto que nos trazamos fue el ser una empresa distinguida, confiable y sobre todo eficiente, somos una compañía con muchos valores y siempre buscamos ser personas con principios al momento de nuestro trabajo cotidiano.

#### 2.3 ¿Se encuentran integrados verticalmente? ¿Desde qué fecha?

Si considero que somos una estructura vertical, en donde junto con mi esposa e hijos hemos podido dar la visión de donde queremos llegar, nuestros colaboradores entienden de nuestras necesidades y exigencias como empresa.

#### 2.4 ¿Han buscado diversificarse?, ¿Cuándo?

En realidad, todos los años buscamos diversificarnos, tenemos contratos de representación con las mejores marcas del mercado, somos importadores, distribuidores y comerciantes de importantes marcas en productos de consumo masivo y limpieza.

#### 3. ¿Considera que su empresa es de tipo familiar?

Desde nuestros inicios somos una empresa familiar, en mi caso soy el gerente, mi esposa ocupa el puesto de jefe administrativo, mi hijo se desempeña como jefe de ventas, mi hija se dedica al tema de la contabilidad y una sobrina se dedica como auxiliar contable.

**4. ¿Cómo proyecta a la empresa y la familia en 5 o 10 años?**

Hemos consolidado nuevas marcas en el mercado, pero más que consolidar marcas, nos gustaría ampliar nuestra cobertura, actualmente distribuimos para los 16 cantones de nuestra provincia, pero apuntamos a distribuir para toda la región sur del país.

### **Sobre Capital Humano**

**5. ¿Cuáles son sus habilidades que han contribuido a mejorar al desempeño empresarial?**

Habilidades acompañadas de conocimiento, creo que me identifica una buena capacidad para los negocios, me considero una persona muy consecuente con la línea del comercio, aunque otra característica es ser muy perseverante.

**6. ¿El fundador de la empresa ha influenciado en usted? ¿Cómo? ¿Ha recibido entrenamiento en el cargo?**

Soy una persona que trabaja desde la niñez, no siempre vivimos en la ciudad cuando era niño vivíamos en el campo, mi padre siempre nos incitaba a labrar la tierra y a estudiar, y nos enseñaba valores necesarios como la honestidad, todo eso creo que causo en mí que sea una persona correcta, con ambiciones de ser alguien importante y salir adelante.

**7. ¿Qué habilidades ha desarrollado en su puesto actual? ¿Qué nuevos aprendizajes ha obtenido que no sean de la universidad?**

Hay cosas que la universidad no te enseña, por ejemplo, la “honestidad” o la “perseverancia”, son valores que nosotros los aprendemos en casa, y entre las habilidades que si hemos adquirido es el ser más meticuloso a la hora de tomar decisiones, ya no nos mueven los sentimientos, somos un poco más fríos a la hora de decidir por algo en el negocio.

**7.1 Ponga un ejemplo de lo aprendido en la universidad que se hay puesto en práctica en el trabajo**

No considero que no existe ninguna relación, la universidad es algo diferente, todo es teórico, en mi tiempo no había pasantías, en cambio en la vida real, si tomas una mala decisión puedes quebrar tu negocio, es muy distinto.

**8. ¿Qué virtud personal ha ayudado para afrontar el trabajo en la empresa familiar?**

El ser una persona honesta y responsable, trabajar con fe en Dios y siempre ser consecuente con mi familia, puede que me haya equivocado alguna vez porque no todo es perfecto, pero siempre trato de ser integro.

**9. ¿Considera que está comprometido con su familia y negocio?**

A mi edad, solo busco que todos ellos se sientan bien, mi compromiso sigue latente como el primer día, pero hay que mencionar que ya no tengo 40 años y las energías no son las mismas, pero el compromiso sigue siendo nuestra forma de vida.

### **Sobre el capital Social**

**10. ¿Se comparte los conocimientos adquiridos por Ud. y la empresa?**

Me siento feliz de que mi esposa e hijos trabajen en la empresa que nos ha costado mucho trabajo sostener a lo largo del tiempo, pienso que eso es un conocimiento que si he logrado compartir con mi esposa e hijos y me siento contento por eso.

**10.1 ¿De qué manera obtiene información y genera habilidades homogéneas?**

Ahora la información es digital y por internet, un grupo de WhatsApp y comunicas más rápido y eficiente, pero no hay que perder la costumbre de hablar con un especialista, y obtener y escuchar criterios de profesionales para obtener información, las reuniones las hacemos informales cuando son temas no tan relevantes, pero las hacemos muy formales cuando se tratan del presente y futuro de la empresa.

**10.2 ¿Considera que se ha homogenizado el conocimiento e información entre sus colaboradores?**

Cuando hablas claro la gente te comprende, te entiende y sabe lo que esperas de ellos, creo que eso pasa cuando vienes desde abajo, tienes más afinidad y empática con empleados y trabajadores porque tú también alguna vez fuiste uno de ellos.

**11. ¿Considera que el tener un buen clima laboral con sus miembros de familia ha llevado a tener éxito?**

No faltan los problemas en una empresa y más aún cuando es familiar, pero es nuestro deber convencer y promover criterios de unión y no de división entre nosotros, indiscutible te en un ambiente de armonía todos somos felices.

**11.1 ¿Su familia está comprometida con el éxito del negocio?**

Pienso que sí, ellos siguen mis pasos y su esfuerzo es para mejorar nuestra empresa, el éxito requiere de ser perseverantes.

**12. ¿Considera que los vínculos fuera de la empresa le han ayudado a generar ventajas competitivas?**

Es necesario tener contactos y relaciones comerciales, no podemos ser competitivos si no mejoramos nuestra forma de competir en el mercado.

**12.1 ¿Los miembros de la familia que trabajan en la organización tienen un contacto directo con proveedores, clientes, empleados y obreros?**

Indiscutiblemente que sí, mi esposa, mis hijos son quienes se involucran en algunas fases de la negociación, todos estamos capacitados.

**12.2 ¿Piensa que este contacto directo genera credibilidad?**

Tratar directamente con nuestros clientes o proveedores te da credibilidad y confianza, reafirmar esa confianza demostrando que lo que dices haces es importante.

**13. ¿Opina que mantener firmes los vínculos dentro y fuera de la empresa fortalece su reputación?**

Los vínculos en la sociedad son necesarios, pertenecer a grupos de trabajo que te permitan mejorar las relaciones comerciales y exponer tu negocio es muy importante, e indiscutiblemente verte ponderado en ese sentido mejora tu reputación como empresario.

**13.1 ¿Qué actividades desarrolla para mantener la reputación de la familia y de la empresa?**

Hay una simple fórmula para lograrlo, trabajar siempre de una forma honesta y siendo muy leal en los negocios.

**13.2 ¿Considera que ambas son equivalentes?**

Más importante es la familia, pero como familia dependemos de nuestro trabajo, es importante la segunda, pero no más que mi círculo familiar.

### **Sobre el capital cognitivo (toma de decisiones)**

#### **14. ¿Desarrollan planificación a largo plazo? (De crecimiento).**

Llevamos objetivos en nuestra forma de trabajar, nos ponemos metas de ventas y de cobertura, pero hay algo más siempre por ejemplo crecer como distribuidora.

#### **15. ¿Usted visiona los escenarios futuros de la empresa?**

No solo yo me dedico a visionar el futuro, trato de involucrar a más gente a mi sueño, y entre los principales mi hijo Fernando.

#### **16. En el momento de tomar decisiones significativas, ¿Cómo hacen para conseguir información?**

Tenemos una forma muy singular de trabajar, cuando la información es puertitas adentro logramos conversar con todo nuestro equipo de trabajo administrativo, pero cuando es fuera de la empresa trato de recolectar información de profesionales probados y que sean peritos en el tema a tratar.

#### **17. ¿Cuáles son las decisiones que han ocasionado cambios drásticos en la empresa?**

Creo que en ese sentido si hemos tenido pasos fuertes y no tan fuertes, por ejemplo, hemos hecho negocios de distribución con firmas que no han tenido gran acogida en el mercado, eso es complicado porque tenemos que cubrir cupos mensuales y la demanda no es muy alta, eso ha generado riesgos potenciales para la empresa.

#### **18. ¿La toma de decisiones en la empresa tiende a cumplir las expectativas familiares?**

Por supuesto, todas mis decisiones repercuten directamente en mi familia, pero siempre van en mejorar mi círculo familiar, por eso espero siempre su respaldo y colaboración.

#### **19. ¿Las decisiones tomadas están vinculadas para el mantenimiento de la reputación de la empresa?**

Es nuestra motivación de cada día ser y mantenernos como una empresa con buena reputación, que genere confianza en nuestros clientes.

#### **20. ¿Las decisiones son previamente analizadas?**

Sea cual sea la decisión a tomar, siempre van a ser analizadas por nuestro equipo de trabajo, somos responsables en ese sentido.

#### **20.1 ¿Estas decisiones están basadas únicamente en factores monetarios y de mercado?**

En todos los aspectos posibles, lo único que no inferimos es en la vida personal cuando se trata del trabajo.

#### **20.2 ¿Otros?**

Lo más importante es nuestra familia y la familia de cada uno de ellos.

#### **21. ¿Se aceptan nuevas ideas en la toma de decisiones?**

Tratamos de escuchar alternativas, eso nos fortalece, hay veces que no tenemos un mismo pensamiento, pero es importante saber escuchar.

#### **21.1 ¿Propician el desarrollo de la creatividad?**

Siempre, nuevas ideas generan pensamientos creativos.

#### **21.2 ¿Están dispuestos a aceptar fallas?**

El error es parte de la vida, debemos saber convivir con ellos, aceptarlos y mejorar.

**22. ¿Ustedes cuentan con el compromiso de su gente cuando la decisión es tomada?**

Creo que no a todas las personas les va a agradar los cambios, pero tratamos de hacer entender que algunos cambios son necesarios, cuando tú hablas con la gente generas una especie de sentimiento o reacción eso a la larga si es positivo genera motivación, porque los tomas en cuenta.

**22.1 ¿Al momento de realizar innovaciones e inversiones de riesgo cuenta con el respaldo de la gente?**

Creo que, si no confiara en mi equipo seria para mi muy difícil tomar decisiones fuertes o que incluyan riesgo, tengo que convencerme que eso es muy necesario en una organización.

**23. ¿Por cuestiones de mantener buenos vínculos familiares han dejado de tomar una decisión que sea favorable para la empresa?**

Cuando estamos en el trabajo, le dedicamos mucho a nuestro trabajo, pero cuando estamos en casa tratamos de darle lo mejor a la gente en casa, que te quiero decir las dos dependen de un hilo muy fino, hay que saber llevarlas de la mano siempre.

## **Sobre Liderazgo**

**24. ¿Podría definir qué es un líder?**

Líder, es una persona que piensa y actúa antes que los demás, alguien que guía y acompaña, alguien que motiva y exige, líder es quien se pone al frente no solo como una figura sino más bien como un bastón de apoyo para el resto de una organización.

**25. ¿Ud. se considera un líder? ¿En su empresa existe un liderazgo compartido?**

Creo que desde siempre busque ser esa persona que motive a más personas a ser exitosas o a mejorar como personas.

**26. ¿Estar rodeado de personas leales implica fomentar la participación de la familia y empleados?**

Es importante generar credibilidad, eso lo logras con la participación de la gente y el respeto generado, la familia y los empleados deben tratarse por igual dentro de la empresa eso genera buena relación internamente y por ende genera lealtad.

**26.1 ¿Piensa que el buen trato contribuye a generar seguidores?**

A la gente que te ayuda en tu trabajo tienes que tratarla con respeto y consideración son seres humanos, pero también tienes que ser exigente no como persona sino por el bien de la empresa, pero indiscutiblemente a nadie le gusta que le traten mal, por más equivocado que este esa persona.

**27. ¿Se delega funciones y responsabilidades entre sus colaboradores? ¿Desde siempre?**

Tenemos puestos claves, bodegueros que son de nuestra total confianza, contadora que es nuestro brazo derecho dentro de la organización, sabemos delegar, pero también estamos capacitados para exigir en el trabajo.

**27.1 ¿En la empresa se encuentra bien definida las responsabilidades y roles de sus colaboradores?**

Antes de ser contratados, se indica el rol que van a cumplir en la organización, soy de las personas que muestra algo que hay que hacer, pero que siempre estoy ahí presionando y dando seguimiento.

**27.2 ¿Considera que el empowerment es fundamental para el éxito del negocio?**

Es necesario realizarlo, hay cosas que por tu trabajo administrativo no puedes estar en la parte operativa, entonces delegas y te des complicas y generas más tiempo para tus actividades.

**28. ¿En la empresa establecen objetivos claros para sus empleados? ¿De ser así, cuáles son los medios empleados para comunicarlos?**

Nuestros objetivos se basan en mantener las cosas funcionando bien, los empleados de la empresa tienen que dar siempre el máximo y tenemos que motivarlos para que actúen motivados, siempre hablamos personalmente con ellos, muy pocas veces lo hacemos mediante oficios.

**29. ¿Piensa que la visión del fundador se ve reflejada en la empresa?**

En mi caso yo soy el fundador de mi empresa, y si tengo esa sensación de ver reflejado mi pensamiento, muchas veces pienso que Dios me ha dado más de lo que soñé.

**29.1 ¿Se continúa con la visión del fundador?**

Sí, pero indiscutiblemente tenemos que mejorar e innovar y las nuevas generaciones tendrán que hacerlo.

**30. ¿Se considera apasionado de su trabajo?**

Soy comerciante desde mis inicios, esta fue una oportunidad de vida y me siento feliz mientras ejecuto alguna negociación.

## **Sobre Adaptabilidad**

**31. ¿En su empresa hay disposición hacia el cambio? ´**

Las empresas deben ser sensibles a los cambios, pero más que sensibles tienen que ser adaptables a los momentos del mercado, por ejemplo, la pandemia nos dio un giro inesperado a todos, las empresas tuvimos que adaptarnos rápido y tener respuestas rápidas.

**31.1 ¿Cómo ha sido fomentado?**

Creo que la mejor forma de hacerlo es investigando y compartiendo esa información con nuestros colaboradores, cuando empezamos a emplear métodos tratamos también de buscar estrategias, yo soy muy des complicado, pero por mi edad si tengo que confesar que tuve miedo al principio en cuanto a la COVID se refiere.

**31.2 ¿En su empresa son receptivos a los cambios?**

En ciertas cosas si, en otras no tanto, mente abierta es un término un poco irresponsable al momento de hacer empresa, debemos actuar siempre con responsabilidad.

**32. ¿Qué indicios se considera para determinar que hay cambios en el entorno?**

Nosotros como comerciantes tenemos organismos que siempre debemos estar pendientes, entre ellos SRI, IESS, Aduanas, el mercado, no podemos ser todólogos, pero si debemos estar informados y con nuestro equipo tomar las mejores decisiones.

**33. ¿Los cambios en el ambiente los ha obligado a ir por nuevos rumbos?**

Creo que nosotros nos vimos al principio temerosos, pero luego lo vimos como oportunidad, éramos de los pocos sectores que no debía cerrar y así fue, no cerramos, no adaptamos y salimos adelante con la pandemia.

**34. ¿Les ha resultado complejo adaptarse e innovarse durante sus ciclos de vida?**

En principio sí, no teníamos mucho dinero para invertir, pero bueno las cosas pasan por algo, empezamos y tuvimos mucha fe en nuestro trabajo y ahora cosechamos frutos, somos una empresa posicionada y con ganas de seguir creciendo.

**34.1 ¿Han tenido que destinar recursos económicos?**

Todas las empresas deberían destinar recursos a la parte de innovación, tecnología, seguridad, bioseguridad, no podemos ir a la guerra sin uniformes y sin armas, son cosas muy necesarias para batallar en un mercado cada día más complejo y competitivo.

**35. ¿Al momento de adaptarse la empresa tomó de referencia la historia y valores familiares?**

Siempre, trato de mantener nuestra reputación como empresa y familia seria, nuestros valores como la honestidad no son negociables.

**36. ¿El cambio en el ambiente ha generado que se orienten más hacia el cliente?**

Ahora el público más joven compra en línea, el público más antiguo o de mi época compra en centros de distribución, ambos tipos de clientes son importantes, nosotros tratamos de adaptarnos a los dos, y si toca innovar lo hacemos.

**37. ¿En el equipo gerencial se acepta estilos heterogéneos?**

Indiscutiblemente que sí, mi esposa es la segunda al mando y lo hace muy bien, el género no influye, creo que por experiencia puedo decir que más influye la capacidad de cada persona.

**38. ¿Considera que los cambios del entorno generaron un mayor o menor compromiso de su gente?**

Es una pregunta un tanto difícil de responder, porque de por medio estaban nuestras vidas y de nuestras familias, pienso que el miedo es parte de la vida, hay que respetarlo, pero tenemos que actuar, o nos mataba el virus o nos aniquilaban las deudas, el no tener que comer o cosas así.

**38.1 En la percepción que tienen sobre el negocio**

Es nuestro deber seguir siendo competitivos, pero debemos seguir generando confianza y buenos precios, eso nos hace mantener una buena percepción de nuestros clientes.

**38.2 En la seguridad personal**

Tratamos de adaptar todas las medidas de bioseguridad y promulgamos una venta segura a nuestros clientes, no generamos incertidumbre o especulación esa no es nuestra práctica como empresa.

**38.3 En la pasión por el negocio.**

Siento pasión por mi trabajo, siento pasión por lo que me ha dado tanto, educación para mis hijos, estabilidad laboral, un nombre en la sociedad, hoy me siento feliz junto a mi esposa lo logramos.

**39. ¿Se ha identificado al próximo sucesor de la empresa?**

Indiscutiblemente que sí, mis hijos vienen trabajando en la empresa ya de forma permanente ya más de 10 años, entre ellos está el próximo sucesor.

**39.1 ¿De dónde proviene?**

Esta en mi hogar, puede ser mi Hijo Fernando o mi Hija Dayanna

**39.2 ¿Cuenta con el apoyo de la familia?**

Con mi esposa confiamos en nuestros hijos, confiamos en lo que hemos promulgado en ellos, no podemos desconfiar de lo que hemos criado y sé que ellos no nos van a defraudar.

**39.3 ¿Está comprometido con el negocio?**

Ambos están comprometidos, mi hija en el departamento financiero y mi hijo en el departamento de ventas, son muy responsables y exigentes.

**39.4 ¿Considera importante transferir alguna de sus habilidades y conocimientos a su futuro sucesor?**

Hemos tratado de aprender y enseñar en el camino, indiscutiblemente ya no son niños ellos tienen hijos y familia, al igual que nosotros como padres transmitimos conocimientos, ellos deben hacer lo mismo en su casa con mis nietos, la mejor habilidad es saber negociar y el mejor valor es el ser honesto.

**2.1 Información sobre la empresa**

Empresa	Provedora Lojana de Productos de Consumo Masivo PROLCOM Samaniego Cía. Ltda.
Razón Social	Prolcom Cía. Ltda.
Día, mes y Año de Fundación	29 de enero del 2016
Año de la primera Venta	03 de febrero del 2016
Número de Empleados y Trabajadores	Actualmente 36
Número de miembros de la familia que trabajan en la empresa	5
¿Pertencen las acciones a varios grupos familiares? ¿Cuántos?	1 solo grupo familiar, familia Samaniego Tandazo
Miembros del Directorio	5
Relacionados con la familia	5
Ajenos a la familia	0

**2.2 Información Personal**

¿Cuántos Años tiene trabajando en la empresa?	5
¿Cuántos años en su actual posición?	5
¿Ha tenido experiencia previa en otras empresas?	Si en nuestra bodega anterior 30 años

**2.3 Por favor responda las siguientes preguntas en función de su percepción sobre el sector en el que su empresa se desenvuelve.**

Utilizando la escala indicada (del 1 al 5) y comparándose con las empresas de su sector (promedio de los últimos cinco años), marque un número para cada fila.

Considere 1 como significativamente menor; 2 menor; 3 igual; 4 más alto; y 5 significativamente más alto.

	1	2	3	4	5
Sobre su empresa, comparada con su competencia directa (Promedio de los últimos cinco años)					
Utilidad Operativa				X	
Ratio Utilidad / Venta			X		
Flujo de Caja Operativo				X	
Retorno sobre la inversión				X	
Tasa de crecimiento en ventas			X		
Participación de mercado				X	

2.4 Sobre los miembros de su familia, marque un número para cada fila, utilizando la escala indicada (del 1 al 5). Considere 1 como significativamente menor; 2 menor; 3 igual; 4 más alto; y 5 significativamente más alto.

	1	2	3	4	5
Sobre los miembros de su familia, usted considera que:					
Están emocionalmente comprometidos con el negocio					X
Mantienen entre ellos un grado de confianza				X	
Mantienen entre ellos un grado de respeto				X	
Mantienen entre ellos un grado de armonía					X
Mantienen entre ellos un grado de comunicación abierta				X	

**2.5 Por favor catalogue las siguientes características de los gerentes en orden de importancia, según su percepción, donde 1 es menos importante y 5, muy importante.**

	1	2	3	4	5
Edad			X		
Género		X			
Nivel Educativo					X
Relación Sanguínea					X
Orden de Nacimiento	X				
Agresividad		X			
Integridad					X
Inteligencia				X	
Creatividad				X	
Independencia			X		
Disposición para tomar riesgos				X	

Confianza en sí mismos					X
Experiencia en el negocio					X
Experiencia en gerencia de otros negocios			X		
Desempeño Pasado			X		
Habilidades y Experiencia financiera				X	
Habilidades y Experiencia en marketing				X	
Habilidades y Experiencia en relaciones interpersonales				X	
Habilidades y Experiencia Técnica			X		
Habilidades y Experiencia en planeamiento estratégico					X
Habilidad en toma de decisiones					X
Alta credibilidad por los miembros de la familia				X	
Compromiso con el negocio					X
Confianza de los miembros de la familia				X	
Respetado por los miembros activos de la familia			X		
Respetado por los miembros no activos de la familia			X		
Respetado por los empleados			X		
Participación con acciones en el negocio				X	
Relaciones personales con el actual gerente general				X	
Compatibilidad de roles con el fundador					X
Otros (Por favor especifique)					

## Apéndice F Entrevista Caso 3. Empresa “Supermercado Economax”

### Sobre empresa familiar

**1. ¿Cuál es la historia de su empresa?**

Somos una empresa con más de 10 años de en el mercado, nos dedicamos a la comercialización de productos de primera necesidad, hemos cumplido algunas etapas, cuando emprendimos fuimos un negocio muy pequeño donde trabajaba mi esposa y yo, posteriormente nos transformamos en una bodega y en la actualidad somos un supermercado con sistema de autoservicio.

**1.1 ¿De qué manera ha influenciado su familia en el desarrollo del negocio?**

La mayor influencia que hemos tenido es el poder obtener la educación necesaria para poder afrontar nuestra realidad económica y emprender, la familia apoya en cierto punto, pero el que te vaya bien o mal ya depende de cada uno.

**2. ¿En qué etapa de ciclo de vida se encuentra su empresa? ¿nacimiento, crecimiento, madurez, declive o renacimiento?**

Emprendimos con mi esposa en el año 2010, después de fracasar como socio en otro negocio de iguales características que el de nosotros, a mi criterio estamos en una etapa de crecimiento – madurez puesto que tenemos mucho por hacer y por aprender.

**2.1 Entre ellos, ¿Cuáles han sido los mejores y peores momentos? ¿Por qué?**

El momento más complicado para nosotros ha sido el poder obtener capitales para inversión, no siempre se tiene dinero para seguir creciendo, somos muy meticulosos en el tema puesto que ser formales con nuestras deudas es indispensable para nosotros.

**2.2 ¿Cuáles han sido los propósitos durante esos ciclos? ¿Han existido cambios trascendentales?**

La más importante siempre ha sido el poder obtener capital para seguir invirtiendo, nosotros empezamos con poco porque fuimos muy pequeños una bodega de víveres, ahora trabajamos con las mejores marcas del mercado, pero siempre obtener capitales de inversión ha sido muy complicado.

**2.3 ¿Se encuentran integrados verticalmente? ¿Desde qué fecha?**

Considerando que mi esposa y yo somos los que manejamos el negocio pues considero que sí, porque somos propietarios y también administradores desde que empezamos el negocio.

**2.4 ¿Han buscado diversificarse?, ¿Cuándo?**

Desde que empezamos hasta ahora si hemos incrementado nuevas líneas de productos, pero en lo que a víveres y bebidas se refiere, no hemos incrementado productos a fines porque nuestro local comercial no es tan grande.

**3. ¿Considera que su empresa es de tipo familiar?**

Indiscutiblemente que sí, aquí trabajamos con mi esposa e hijos además de ayudar a algunos miembros de mi familia con alguna plaza de trabajo.

**4. ¿Cómo proyecta a la empresa y la familia en 5 o 10 años?**

Me gustaría que en los próximos años la empresa se encuentre como una marca fuerte, sólida y que sea competitiva.

## Sobre Capital Humano

**5. ¿Cuáles son sus habilidades que han contribuido a mejorar al desempeño empresarial?**

Mi mejor habilidad para mi criterio ha sido llevarme bien en casa con mi familia, el tener una buena convivencia me ha permitido poder enfocarme en mejorar mi trabajo constantemente.

**6. ¿El fundador de la empresa ha influenciado en usted? ¿Cómo? ¿Ha recibido entrenamiento en el cargo?**

Bueno yo soy el fundador de mi negocio, yo emprendí solo con mi esposa, pero si tengo que mencionar que tuve familiares que ya tenían negocios que me ayudaron con ideas buenas para mantenerme en el mercado.

**7. ¿Qué habilidades ha desarrollado en su puesto actual? ¿Qué nuevos aprendizajes ha obtenido que no sean de la universidad?**

Considero que mis principales habilidades son:

- Haber tenido experiencia en este negocio
- Ser una persona que ahora constantemente motiva a los demás
- Que siempre busco clientes satisfechos

**7.1 Ponga un ejemplo de lo aprendido en la universidad que se hay puesto en práctica en el trabajo**

En la universidad te enseñan cosas teóricas, y en la empresa las aplicas, considero que lo aprendido hay que aplicarlo en el trabajo, pero indiscutiblemente que no son nada parecidas lo de las aulas con la vida real, acá tomas una mala decisión y pierdes dinero.

**8. ¿Qué virtud personal ha ayudado para afrontar el trabajo en la empresa familiar?**

La principal creo que es tener un buen estado físico y por tal motivo tener una buena salud, después el ser muy atento y estar siempre de buen humor, la gente sale feliz de comprar y que los traten bien.

**9. ¿Considera que está comprometido con su familia y negocio?**

Es lo más importante tener ese compromiso con ambas partes.

## Sobre el capital Social

**10. ¿Se comparte los conocimientos adquiridos por Ud. y la empresa?**

Independientemente del tema salarial que es importante, existe motivación y eso se refleja en nuestros colaboradores.

**10.1 ¿De qué manera obtiene información y genera habilidades homogéneas?**

Tratamos de forma personal, siempre con cortesía y buen trato.

**10.2 ¿Considera que se ha homogenizado el conocimiento e información entre sus colaboradores?**

Como en todo negocio siempre hay gente más comprometida que otra, lo importante es que entiendan el mensaje.

**11. ¿Considera que el tener un buen clima laboral con sus miembros de familia ha llevado a tener éxito?**

Con mi familia buscamos siempre no llevar los problemas del trabajo a casa, son dos cosas distintas que las tenemos bien claras, es más considero que lo hemos tomado como una regla interna.

**11.1 ¿Su familia está comprometida con el éxito del negocio?**

Pienso que si existe un compromiso alto entre todos.

**12. ¿Considera que los vínculos fuera de la empresa le han ayudado a generar ventajas competitivas?**

El mantener contactos directos ayudan en gran medida hay mucha gente que hace negocios por afinidad y ahí tenemos que aprovechar.

**12.1 ¿Los miembros de la familia que trabajan en la organización tienen un contacto directo con proveedores, clientes, empleados y obreros?**

Siempre, en esta ciudad la gente busca que le atienda siempre el dueño del establecimiento o alguien que sea parte de la administración, eso crea lasoos fuertes entre nosotros y los clientes.

**12.2 ¿Piensa que este contacto directo genera credibilidad?**

Ayuda muchísimo, siempre hablar frontalmente genera vínculos de confianza.

**13. ¿Opina que mantener firmes los vínculos dentro y fuera de la empresa fortalece su reputación?**

Considero que cada cosa tiene su lugar, el accionar personal tiene que ser igual que el accionar en el negocio, hay que mantener un equilibrio siempre.

**13.1 ¿Qué actividades desarrolla para mantener la reputación de la familia y de la empresa?**

Creo que hay que practicar con el ejemplo, tanto en la casa como en el trabajo.

**13.2 ¿Considera que ambas son equivalentes?**

Siempre se trata de llevar en buen sentido ambas cosas, no podemos dividir las.

**Sobre el capital cognitivo (toma de decisiones)**

**14. ¿Desarrollan planificación a largo plazo? (De crecimiento).**

La verdad, nuestra planificación actual es mantenernos en el mercado y salir bien con las secuelas que nos ha dejado esta pandemia.

**15. ¿Usted visiona los escenarios futuros de su empresa?**

Trabajo con fe en dios siempre, pero con mi familia siempre tratamos de mejorar todos los días.

**16. En el momento de tomar decisiones significativas, ¿Cómo hacen para conseguir información?**

Creo que siempre converso con gente de mi confianza, esposa, amigos y familia, pero siempre tengo un soporte económico con mi contadora.

**17. ¿Cuáles son las decisiones que han ocasionado cambios drásticos en la empresa?**

Cuando decidimos hacer crecer el negocio tuvimos los problemas más grandes, nuestros horarios, el capital de inversión etc.

**18. ¿La toma de decisiones en la empresa tiende a cumplir las expectativas familiares?**

Buscamos que nadie se sienta afectado con esas decisiones, pero de todas formas tienen que asimilarlo de apoco.

**19. ¿Las decisiones tomadas están vinculadas para el mantenimiento de la reputación de la empresa?**

Siempre, sobre todo las que son de la puerta afuera, porque van direccionadas a la sociedad.

**20. ¿Las decisiones son previamente analizadas?**

Siempre, relacionadas a la empresa siempre.

- 20.1 ¿Estas decisiones están basadas únicamente en factores monetarios y de mercado?**  
Siempre, el mercado y el dinero tienen que ser constantes para nosotros.
- 20.2 ¿Otros?**  
La familia, es más importante.
- 21. ¿Se aceptan nuevas ideas en la toma de decisiones?**  
Hay que saber escuchar, y aprender de los demás, pero siempre estamos prestos a nuevas ideas.
- 21.1 ¿Propician el desarrollo de la creatividad?**  
Siempre, escuchar las decisiones.
- 21.2 ¿Están dispuestos a aceptar las fallas?**  
Entre más rápido se asimilen mejor para todos.
- 22. ¿Ustedes cuentan con el compromiso de su gente cuando la decisión es tomada?**  
Considero que sí, no a un 100% porque no toda organización es perfecta, pero en los aspectos y lugares clave si hemos visto ese compromiso, y mucho más en estas épocas de pandemia.
- 22.1 ¿Al momento de realizar innovaciones e inversiones de riesgo cuenta con el respaldo de la gente?**  
Siempre hemos corrido riesgos, pero siempre apostamos al compromiso de nuestra gente y de nuestra familia.
- 23. ¿Por cuestiones de mantener buenos vínculos familiares han dejado de tomar una decisión que sea favorable para la empresa?**  
Para mi más importante es el bienestar de mi familia.

## Sobre Liderazgo

- 24. ¿Podría definir qué es un líder?**  
Es la persona que está al frente de toda decisión y que impulsa a los demás a conseguir objetivos.
- 25. ¿Ud. se considera un líder? ¿En su empresa existe un liderazgo compartido?**  
Soy el líder de mi empresa y creo que por mi trabajo me lo he ganado, y creo que mi esposa igual toma decisiones importantes.
- 26. ¿Estar rodeado de personas leales implica fomentar la participación de la familia y empleados?**  
Bueno la lealtad es un atributo no negociable, pero siempre buscamos promover que la gente pueda expresarse y pronunciarse con respeto.
- 26.1 ¿Piensa que el buen trato contribuye a generar seguidores?**  
Lejos de tratarlos bien, primero hay que saber escoger bien a la persona con la cual vas a decidir trabajar, e buen trato es importante en la convivencia.
- 27. ¿Se delega funciones y responsabilidades entre sus colaboradores? ¿Desde siempre?**  
En esta empresa cada persona tiene su rol establecido.
- 27.1 ¿En la empresa se encuentra bien definida las responsabilidades y roles de sus colaboradores?**  
Sí, pero igual siempre toca tener a alguien que lo suplante en caso de que falte o toque separarlo del trabajo.

**27.2 ¿Considera que el empowerment es fundamental para el éxito del negocio?**

Más que delegar una función, se debe dar una responsabilidad personal.

**28. ¿En la empresa establecen objetivos claros para sus empleados? ¿De ser así, cuáles son los medios empleados para comunicarlos?**

Siempre de forma personal y de buena forma sin faltar el respeto a nadie

**29. ¿Piensa que la visión del fundador se ve reflejada en la empresa?**

En gran parte sí, es que, reflejo de nuestro accionar.

**29.1 ¿Se continúa con la visión del fundador?**

Creo que mi sueño aun es crecer y expandirme, pero con el transcurso de los años tocara vincular a más gente de la familia a que sigan con la visión.

**30. ¿Se considera apasionado de su trabajo?**

Sí, porque de esto vivo y a mi trabajo le pongo corazón y ganas.

### **Sobre Adaptabilidad**

**31. ¿En su empresa hay disposición hacia el cambio?**

Es difícil cambiar todos los días o cada año, pero por ejemplo la pandemia nos hizo cambiar rápido, entre más pronto sea la adaptación, mejor serán los resultados.

**31.1 ¿Cómo ha sido fomentado?**

Trabajando honestamente, sin hacer daño a nadie y con un trato personal siempre.

**31.2 ¿En su empresa son receptivos a los cambios?**

Es fuerte para gente que ya tenemos una edad considerable, pero tenemos que adaptarnos a los cambios.

**32. ¿Qué indicios se toma en cuenta para determinar cambios en el entorno?**

Se ve reflejado primero en nuestras ventas, cuando está bien el mercado las ventas suben y cuando el mercado está contraído bajan.

**33. ¿Los cambios en el ambiente los ha obligado a ir por nuevos rumbos?**

Pues sí, por ejemplo, la pandemia nos hizo evolucionar en semanas.

**34. ¿Les ha resultado complejo adaptarse e innovarse durante sus ciclos de vida?**

Creo que lo más complicado fue al iniciar con el negocio, de ahí para adelante solo es cuestión de adaptarse y apalancarse en las nuevas tecnologías.

**34.1 ¿Han tenido que destinar recursos económicos?**

Es básico, las nuevas tecnologías te permiten mejorar, pero le cuestan dinero a la empresa, es importante invertir en ellas.

**35. ¿Al momento de adaptarse la empresa tomó de referencia la historia y valores familiares?**

Siempre, son importante los valores familiares y nuestra historia como gente de trabajo que somos.

**36. ¿El cambio en el ambiente ha generado que se orienten más hacia el cliente?**

En el tiempo que estamos, es prioridad no solo nuestra si no de todas las empresas.

**37. ¿En el equipo gerencial se acepta estilos heterogéneos?**

Si no tengo problema en eso, mi esposa es buena administradora y no me fijo en el género solo en que exista preparación y experiencia.

**38. ¿Considera que los cambios del entorno generaron un mayor o menor compromiso de su gente?**

Ha sido compartido el compromiso, nos toca ofrecer para recibir, así funciona.

**38.1 En la percepción que tienen sobre el negocio**

Es importante mencionar que hemos tenido que evolucionar en muchos aspectos, pero vamos bien la gente tiene una buena impresión de nosotros.

**38.2 En la seguridad personal**

Ofrecemos las condiciones para que esa inseguridad no nos gane y al contrario sentirnos fortalecidos a puertas adentro.

**38.3 En la pasión por el negocio.**

Existe nerviosismo como cualquier otro momento, pero siempre existe compromiso por ser mejores.

**39. ¿Ya han identificado al próximo sucesor de la empresa?**

Si, hemos platicado con mi esposa y mi hija mayor se está formando para eso, es mas ya lo ha hecho en ocasiones que me ha tocado ausentarme del trabajo con mi esposa.

**39.1 ¿De dónde proviene?**

De mi familia, mi hija mayor.

**39.2 ¿Cuenta con el apoyo de la familia?**

Siempre tenemos toda la confianza en ella.

**39.3 ¿Está comprometido con el negocio?**

Si, aunque por ahora son prioridad sus estudios, está preparándose en administración de empresas.

**39.4 ¿Considera importante transferir alguna de sus habilidades y conocimientos a su futuro sucesor?**

Es mi responsabilidad instrumentar a mi hija otorgándole las herramientas necesarias para que ella pueda tomar buenas decisiones, tengo que compartirle habilidades y destrezas que me han permitido ser un emprendedor competitivo.

**2.1 Información sobre la empresa**

Empresa	Supermercado Economax Cía. Ltda.
Razón Social	Supermercado Economax
Día, mes y Año de Fundación	1 de noviembre 2011
Año de la primera Venta	2 de noviembre 2011
Número de Empleados y Trabajadores	Actualmente 15
Número de miembros de la familia que trabajan en la empresa	5
¿Pertenece las acciones a varios grupos familiares? ¿Cuántos?	1 solo grupo familiar Familia Serrano Hernández
Miembros del Directorio	3
Relacionados con la familia	3
Ajenos a la familia	0

## 2.2 Información Personal

¿Cuántos Años tiene trabajando en la empresa?	10 años
¿Cuántos años en su actual posición?	10 años
¿Ha tenido experiencia previa en otras empresas?	Si 12 años

## 2.3 Por favor responda las siguientes preguntas en función de su percepción sobre el sector en el que su empresa se desenvuelve.

Utilizando la escala indicada (del 1 al 5) y comparándose con las empresas de su sector (promedio de los últimos cinco años), marque un número para cada fila.

Considere 1 como significativamente menor; 2 menor; 3 igual; 4 más alto; y 5 significativamente más alto.

	1	2	3	4	5
Sobre su empresa, comparada con su competencia directa (Promedio de los últimos cinco años)					
Utilidad Operativa			X		
Ratio Utilidad / Venta		X			
Flujo de Caja Operativo			X		
Retorno sobre la inversión		X			
Tasa de crecimiento en ventas			X		
Participación de mercado			X		

## 2.4 Sobre los miembros de su familia, marque un número para cada fila, utilizando la escala indicada (del 1 al 5). Considere 1 como significativamente menor; 2 menor; 3 igual; 4 más alto; y 5 significativamente más alto.

	1	2	3	4	5
Sobre los miembros de su familia, usted considera que:					
Están emocionalmente comprometidos con el negocio				X	
Mantienen entre ellos un grado de confianza					X
Mantienen entre ellos un grado de respeto				X	
Mantienen entre ellos un grado de armonía				X	
Mantienen entre ellos un grado de comunicación abierta				X	

## 2.5 Por favor catalogue las siguientes características de los gerentes en orden de importancia, según su percepción, donde 1 es menos importante y 5, muy importante.

	1	2	3	4	5
Edad			X		
Género		X			
Nivel Educativo					X

Relación Sanguínea				X	
Orden de Nacimiento				X	
Agresividad		X			
Integridad					X
Inteligencia				X	
Creatividad			X		
Independencia			X		
Disposición para tomar riesgos				X	
Confianza en sí mismos					X
Experiencia en el negocio				X	
Experiencia en gerencia de otros negocios			X		
Desempeño Pasado			X		
Habilidades y Experiencia financiera				X	
Habilidades y Experiencia en marketing			X		
Habilidades y Experiencia en relaciones interpersonales			X		
Habilidades y Experiencia Técnica			X		
Habilidades y Experiencia en planeamiento estratégico				X	
Habilidad en toma de decisiones					X
Alta credibilidad por los miembros de la familia			X		
Compromiso con el negocio					X
Confianza de los miembros de la familia				X	
Respetado por los miembros activos de la familia			X		
Respetado por los miembros no activos de la familia			X		
Respetado por los empleados			X		
Participación con acciones en el negocio			X		
Relaciones personales con el actual gerente general				X	
Compatibilidad de roles con el fundador				X	
Otros (Por favor especifique)					

## Apéndice G Entrevista Caso 4. Empresa “Autoservicio Puerta del Sol”

### Sobre empresa familiar

#### 1. ¿Cuál es la historia de su empresa?

Somos una empresa que ya lleva en el mercado 27 años, en primera instancia empezamos como una tercerna en donde comercializábamos lácteos y carnes, posteriormente empezamos a incrementar productos de primera necesidad y nos transformamos en bodega con distribución al mayor y menor, tras consolidarnos como distribuidores decidimos dar un paso importante en nuestras vidas y decidimos transformarnos en un supermercado con un sistema de autoservicio, en la actualidad nos consideramos uno de los mejores autoservicios de la ciudad de Loja, puesto que hemos diversificado nuestras líneas.

#### 1.1 ¿De qué manera ha influenciado su familia en el desarrollo del negocio?

Creo que es la parte más importante, cuando nos casamos con Gladys mi esposa, no teníamos ni idea de lo que nos íbamos a convertir hoy, considero que una mujer perseverante, con un hombre soñador fue una mezcla de características necesarias para poder lograr objetivos de vida, mis hijas se criaron en nuestro negocio y hoy por hoy ellas son el referente de nuestra empresa, se han ganado a pulso el respeto de la sociedad y de nuestros colaboradores.

#### 2. ¿En qué etapa de ciclo de vida se encuentra su empresa? ¿nacimiento, crecimiento, madurez, declive o renacimiento?

Hemos pasado por algunos ciclos, nacimos en 1993 siendo pequeños, crecimos entre los años 1999 y 2001 y hemos madurado como empresa desde el 2012, considero que estamos en la etapa de madurez.

#### 2.1 Entre ellos, ¿Cuáles han sido los mejores y peores momentos? ¿Por qué?

Considero que los años más difíciles fueron al principio, emprender siempre te pasa la factura hasta ganar experiencia, pero considero que es parte del negocio y así como al principio fue difícil también hemos tenido momentos buenos como lo son los años en que crecimos, mientras a unos les afectó la dolarización, a nosotros como comerciantes nos benefició en cierto punto porque teníamos mercadería comprada en sucres y la vendimos en dólares y en la convertibilidad sin lugar a dudas nos vimos beneficiados.

#### 2.2 ¿Cuáles han sido los propósitos durante esos ciclos? ¿Han existido cambios trascendentales?

El sueño mío y el de mi esposa siempre ha sido ligado en darle un mejor futuro a nuestros hijos, y creo que esa ha sido la meta cumplida más importante, más adelante quisimos tener nuestra casa propia y también lo hemos conseguido, nos hemos propuesto tener un local propio y también lo hemos conseguido, ahora estamos apuntando a incrementar sucursales y estamos empezando a consolidar esos nuevos objetivos.

#### 2.3 ¿Se encuentran integrados verticalmente? ¿Desde qué fecha?

Somos una empresa que tiene líderes evidentes, mi esposa, mis hijas y mi persona somos quienes tomamos decisiones importantes en el negocio, pero debajo de nosotros si existe una estructura con colaboradores importantes, que son nuestro soporte y los que nos permiten continuar en el mercado.

#### **2.4 ¿Han buscado diversificarse?, ¿Cuándo?**

Considero que desde nuestros inicios hemos tenido que diversificar nuestra línea de trabajo, puesto que tenemos que ser competitivos, hoy en día tengo que decir que hemos incrementado la sección de panadería, la línea de bazar, la línea de plásticos y estamos trabajando para incrementar la línea de electrodomésticos.

#### **3. ¿Considera que su empresa es de tipo familiar?**

Somos una empresa familiar, porque nuestra administración esta enrolada a nuestra familia, y la manejamos como familia, tomamos decisiones como familia, y los beneficios obtenidos son para el bienestar de nuestra familia.

#### **4. ¿Cómo proyecta a la empresa y la familia en 5 o 10 años?**

Considero que en 5 o 10 años veo a mis hijas a cargo del negocio, yo ayudándoles y asesorando en lo que sea necesario, pero ya más grandes de lo que hoy por hoy estamos.

### **Sobre Capital Humano**

#### **5. ¿Cuáles son sus habilidades que han contribuido a mejorar al desempeño empresarial?**

Mi mayor habilidad considero que es mi habilidad para entablar negocios y salir favorecido en ellos, es decir tomar decisiones que benefician a mi como persona y también a la empresa como tal.

#### **6. ¿El fundador de la empresa ha influenciado en usted? ¿Cómo? ¿Ha recibido entrenamiento en el cargo?**

En este caso me considero yo como fundador, y creo que si he tenido entrenamiento por parte de otras personas que han sido mis jefes, yo también he sido empleado y se lo que es seguir órdenes y de escuchar consejos.

#### **7. ¿Qué habilidades ha desarrollado en su puesto actual? ¿Qué nuevos aprendizajes ha obtenido que no sean de la universidad?**

A lo largo de los años he aprendido a ser más consecuente con mi trabajo, antes quizás no era tan flexible, pero con el paso de los años mejoras y te vas dando cuenta que no todo es exigencia, que para llegar a las personas necesitas ser mejor ser humano, aunque con esto no quiero decir que cuando tengo que poner mano dura y actuar lo hago sin ningún problema.

#### **7.1 Ponga un ejemplo de lo aprendido en la universidad que se hay puesto en práctica en el trabajo**

La universidad te permite conocer aspectos teóricos, pero la realidad es la que vives día a día, te enseñan a leer estados financieros, pero no a tomar decisiones en ellos, te enseñan a leer balances contables, pero quizás no como desarrollar mejor manejo de ellos, que quiero decir que las dos cosas van de la mano, pero sin lugar a dudas la realidad no está en los libros, sino en el día a día.

#### **8. ¿Qué virtud personal ha ayudado para afrontar el trabajo en la empresa familiar?**

Creo que la mejor virtud es ser una persona perseverante, un ser humano que a pesar de los problemas no se amilana y que al contrario busca soluciones, no soy de rendirme fácilmente, aunque no niego que si hemos tenido fuertes crisis.

#### **9. ¿Considera que está comprometido con su familia y negocio?**

Mi compromiso es y será con mi familia hasta el resto de mis días, y con mi negocio desde luego que sí, porque mi trabajo me ha permitido ser lo que ahora soy, un emprendedor honesto que ha salido adelante con esfuerzo.

### **Sobre el capital Social**

#### **10. ¿Se comparte los conocimientos adquiridos por Ud. y la empresa?**

Soy de las personas que consideran que se debe educar con el ejemplo, esa es la parte fundamental, y transmitir mi experiencia es lo que trato de hacer no solo con mi familia, sino también con mis colaboradores.

##### **10.1 ¿De qué manera obtiene información y genera habilidades homogéneas?**

Pues siempre nos reunimos para dialogar de temas diversos con la familia a nivel administrativo y con colaboradores a nivel de trabajo, es importante dialogar de manera abierta para exponer ideas eso nos ayuda a crecer y mejorar.

##### **10.2 ¿Considera que se ha homogenizado el conocimiento e información entre sus colaboradores?**

En un cien por ciento no, porque a pesar de que buscamos transmitir un mensaje claro, en un 90% lo captan, pero siempre hay un margen de error, hay veces que nos toca mejorar en esos aspectos para poder tomar correctivos, pero la información clara tiene impacto rápido y efectivo, pero buscamos siempre la integración.

#### **11. ¿Considera que el tener un buen clima laboral con sus miembros de familia ha llevado a tener éxito?**

El llevarnos bien siempre permite comulgar en muchas ideas, pero siempre hay que tener en cuenta que en la empresa se va a trabajar y los problemas del trabajo no tenemos que llevarlos a la casa, pero lo que si considero que es la clave para toda empresa familiar.

##### **11.1 ¿Su familia está comprometida con el éxito del negocio?**

Considero que sí, desde siempre porque hemos conseguido objetivos corporativos.

#### **12. ¿Considera que los vínculos fuera de la empresa le han ayudado a generar ventajas competitivas?**

A lo largo del tiempo pienso que sí, entre más nexos comerciales tengamos, el resultado se ve plasmado en nuestras ventas, el manejarnos comercialmente como una empresa confiable y responsable hace que muchos conocidos confíen en nuestro trabajo.

##### **12.1 ¿Los miembros de la familia que trabajan en la organización tienen un contacto directo con proveedores, clientes, empleados y obreros?**

Miembros de mi familia, solo mi esposa e hijas con relación a proveedores, con los clientes tenemos contacto todo y con los empleados tenemos contacto todo, unos a mayor medida que otros por nuestras responsabilidades, pero nuestros proveedores solo tratan con la administración.

##### **12.2 ¿Piensa que este contacto directo genera credibilidad?**

En todo aspecto, cuando tratas a una persona y comulgas ideas vas generando admiración y respeto, y mucho más si esas ideas van ligadas a lo que nosotros creemos como empresa.

#### **13. ¿Opina que mantener firmes los vínculos dentro y fuera de la empresa fortalece su reputación?**

Nuestra reputación como empresa ha sido el soporte para mantenernos comercialmente bien posicionados, hay que manifestar que nuestra empresa es el reflejo de lo que nosotros somos como personas.

**13.1 ¿Qué actividades desarrolla para mantener la reputación de la familia y de la empresa?**

Practicamos mucho el decir con el hacer, no solo nos basamos en decirlo si no también en demostrarlo, no tenemos forma de esquivar responsabilidades, y eso nos fortalece y nos da garantía como personas de ser personas, responsables y comprometidas y es mejora nuestra reputación.

**13.2 ¿Considera que ambas son equivalentes?**

La reputación de la familia es directamente proporcional a la reputación de la empresa, es complicado ser un buen empresario si no eres buena persona, aunque hay muchos casos que no se cumple esta regla, porque a mucha gente se le olvida cuando eran pequeños y estaban empezando, nosotros mantenemos los pies sobre la tierra y mantenemos la humildad.

**Sobre el capital cognitivo (toma de decisiones)**

**14. ¿Desarrollan planificación a largo plazo?**

Siempre, es importante el mantener nuestra visión firme eso nos mantiene motivados, y a largo plazo queremos tener más sucursales de nuestro negocio.

**15. ¿Usted visiona los escenarios futuros de la empresa?**

En eso consiste mi trabajo, estar buscando oportunidades para invertir y generar recursos para la empresa.

**16. En el momento de tomar decisiones significativas, ¿Cómo hacen para conseguir información?**

Creo que, para todo administrador al momento de tomar una decisión fuerte para la empresa, a primera persona que recurrimos es a nuestra contadora o a todo el departamento contable, y por supuesto recurro también a nuestro asesor legal, nunca tomo una decisión sin primero estar seguro de que repercuta legar o financieramente.

**17. ¿Cuáles son las decisiones que han ocasionado cambios drásticos en la empresa?**

Creo que la decisión más fuerte que he tenido y que nos cambió un poco nuestros rendimientos fue adquirir una propiedad con problemas legales, tuvo que pasar cerca de 10 años para poder cristalizar el 100% de la compra, gracias a Dios esa propiedad ahora es nuestro fortín porque el edificio nos da la comodidad para desarrollar todas nuestras actividades comerciales.

**18. ¿La toma de decisiones en la empresa tiende a cumplir las expectativas familiares?**

Siempre, hay dos cosas que tengo que decir en este aspecto, la primera que el bienestar de la familia depende de nuestro trabajo, y segundo que nuestra empresa o las decisiones que se tomen en ella son para precautelar el bienestar de la familia.

**19. ¿Las decisiones tomadas están vinculadas para el mantenimiento de la reputación de la empresa?**

Considero que nadie tome una decisión con el ánimo de desprestigiarse, siempre van a ser encaminadas a mantener la confianza de nuestra familia y de nuestros clientes, no somos personas mediáticas.

**20. ¿Las decisiones son previamente analizadas?**

Siempre, relacionadas a la empresa siempre.

**20.1 ¿Estas decisiones están basadas únicamente en factores monetarios y de mercado?**

Cuando se tratan de la empresa el aspecto monetario y el mercado es importante, pero también tenemos que velar por el bienestar de nosotros y de nuestro equipo de trabajo.

**20.2 ¿Otros?**

La familia, es más importante.

**21. ¿Se aceptan nuevas ideas en la toma de decisiones?**

Escuchar también la considero como virtud, hay veces que nos hemos equivocado por no escuchar lo suficiente, pero siempre las nuevas ideas te permiten tomar mejores decisiones en todo aspecto.

**21.1 ¿Propician el desarrollo de la creatividad?**

Es normal, entre más personas de confianza vean las oportunidades, mejor se fomentan las decisiones.

**21.2 ¿Están dispuestos a aceptar las fallas?**

Es complicado aceptar errores, pero considero que es necesario, no siempre vas a darle al clavo, hay un margen de error, y debes tener la personalidad para aceptar equivocaciones y enmendar.

**22. ¿Ustedes cuentan con el compromiso de su gente cuando la decisión es tomada?**

Considero que sí, no a un 100% porque no toda organización es perfecta, pero en los aspectos y lugares clave si hemos visto ese compromiso, y mucho más en estas épocas de pandemia.

**22.1 ¿Al momento de realizar innovaciones e inversiones de riesgo cuenta con el respaldo de la gente?**

Creo que las personas a las que me debo han sido mi esposa y mis hijas, y siempre me motivan y respaldan a pesar de que pueda equivocarme.

**23. ¿Por cuestiones de mantener buenos vínculos familiares han dejado de tomar una decisión que sea favorable para la empresa?**

El trabajo es importante, pero la familia mucho más, creo que todas las decisiones van en beneficio de todos en casa.

## Sobre Liderazgo

**24. ¿Podría definir qué es un líder?**

Líder es el que motiva a sus seguidores a cumplir objetivos, hay líderes positivos y negativos, pero en una empresa el liderazgo positivo es indispensable.

**25. ¿Ud. se considera un líder? ¿En su empresa existe un liderazgo compartido?**

Me considero un líder de mi organización, no solo por fundarla si no por motivar a todos a seguir trabajando, y si existe un liderazgo compartido con mi esposa, aunque en decisiones importantes dialogamos los dos.

**26. ¿Estar rodeado de personas leales implica fomentar la participación de la familia y empleados?**

Seguidores leales no solo se los consigue en la familia, hay gente de afuera que es muy leal también sin necesidad de ser familia, pero por supuesto más comunicación y más confianza hay con la familia.

**26.1 ¿Piensa que el buen trato contribuye a generar seguidores?**

Creo que lejos de querer agradar, los buenos modales y el buen trato es algo que se cultiva en casa desde niño, hay veces que toca ser rígido con alguna idea, pero no implica que se tenga que dejar de tratar bien a la gente, es por eso que digo gente bien pagada y bien tratada se vuelven leales a la empresa.

**27. ¿Se delega funciones y responsabilidades entre sus colaboradores? ¿Desde siempre?**

Si existen personas que tienen claro sus roles, y ellos a su vez tienen la capacidad de delegar funciones a la gente que está debajo de ellos, lo importante es que no haya dudas con relación a las funciones que cada persona tiene que desempeñar.

**27.1 ¿En la empresa se encuentra bien definida las responsabilidades y roles de sus colaboradores?**

Siempre, tratamos de obtener los máximos rendimientos en cada puesto de trabajo y motivarlos para que mantengan ese desempeño.

**27.2 ¿Considera que el empowerment es fundamental para el éxito del negocio?**

Es importante, porque cuando la gente sabe o tiene claro lo que tiene que hacer no va a deambular en el trabajo, y eso te ahorra mucho tiempo.

**28. ¿En la empresa establecen objetivos claros para sus empleados? ¿De ser así, cuáles son los medios empleados para comunicarlos?**

Todas las comunicaciones que damos, la hacemos personalmente y no con terceros, buscamos llegar con un mensaje claro a nuestros colaboradores.

**29. ¿Piensa que la visión del fundador se ve reflejada en la empresa?**

En cierto punto sí, porque me considero una persona sociable y muy seria y que genera confianza, y nuestra empresa es confiable y seria en su forma de trabajar.

**29.1 ¿Se continúa con la visión del fundador?**

La visión de cualquier negocio debe ser considerada cada cierto tiempo, no podemos estacionarnos a ver que todo pase y que el tiempo pase, eso nos va a pasar factura en algún momento, pienso que tener clara la visión y refrescarla es importante, tengo ganas de decir que si estamos trabajando en aquello.

**30. ¿Se considera apasionado de su trabajo?**

Estoy acostumbrado a mi trabajo, me ha dado todo lo que tengo en la vida, eso me permite ser recíproco con mi empresa y sentirme apasionado e identificado con la empresa, soy feliz eso es lo importante.

## **Sobre Adaptabilidad**

**31. ¿En su empresa hay disposición hacia el cambio?**

Quiero mencionar algo importante, la pandemia transformó todos los mercados y eso nos motivó a cambiar al principio complicados todos porque el miedo a contagiarse y morir es evidente, pero tenemos que tener la sensibilidad necesaria para ser efectivos en relación a esto que estamos viviendo, nadie lo planifico solo tenemos que adaptarnos.

**31.1 ¿Cómo ha sido fomentado?**

Es necesario manifestar que es una obligación como administrativos dar soluciones a estos problemas y motivar para adaptarnos pronto, creo que en el momento más fuerte de la pandemia cerramos 3 semanas seguidas, pero enseguida buscamos estrategias para salir adelante.

**31.2 ¿En su empresa son receptivos a los cambios?**

Sé que no somos los únicos que venden productos de primera necesidad por tal motivo es necesario estar prestos a nuevas ideas, a nuevos cambios, tenemos la obligación de ser receptivos con las nuevas corrientes del pensamiento a nivel social y económico.

**32. ¿Qué indicios se considera para determinar que hay cambios en el entorno?**

Bueno ante una pandemia los indicios son obvios y elocuentes, es evidente que merma el nivel de compra de la gente, aunque nuestro negocio en cierta parte no se vio tan afectado porque lo que primero la gente hace es comprar para comer, y nuestra empresa se dedica a vender productos de primera necesidad, pero el mejor indicador es salir a caminar y analizar los negocios más fuertes y ver como sus ventas bajan, esto repercute en los medianos y pequeños negocios.

**33. ¿Los cambios en el ambiente los ha obligado a ir por nuevos rumbos?**

Es necesario el poder adaptarse, el tiempo es dinero en las empresas, en el caso de nosotros apenas nos prohibieron el abrir los locales, enseguida optamos por canales de venta alternativos, redes sociales, App y delivery.

**34. ¿Les ha resultado complejo adaptarse e innovarse durante sus ciclos de vida?**

Por supuesto quien no lo reconozca es una persona que no está siendo honesta, en 1999 de sucres a dólares fue complicado, ahora atender con mascarillas, hacer de nuestro local un lugar seguro hay muchas cosas que nos hemos adaptado y otras en las que nos ha sido indispensable innovar, por ejemplo, en el tema tecnológico, sistemas de cobro, sistemas de contabilidad, sistemas de seguridad etc.

**34.1 ¿Han tenido que destinar recursos económicos?**

Siempre, toda empresa debe crear un fondo de sus utilidades destinada a la innovación.

**35. ¿Al momento de adaptarse la empresa tomó de referencia la historia y valores familiares?**

Es necesario tener en cuenta los valores de la familia, no correríamos el riesgo de perder nuestra reputación como empresa seria por unos dólares en algún negocio, eso no es negociable a mi concepto.

**36. ¿El cambio en el ambiente ha generado que se orienten más hacia el cliente?**

Siempre, creo que en un mercado tan competitivo como el nuestro en donde todo mundo vende nuestros mismos productos, hay que buscar diferenciadores, esos diferenciadores es la buena atención a nuestros clientes.

**37. ¿En el equipo gerencial se acepta estilos heterogéneos?**

A lo largo de 27 años de trabajo como administrador y gerente de mi negocio considero que más se trata de capacidad y no de género, en mi caso yo tengo solo 2 hijas, y son personas muy capacitadas para sucederme en mi puesto, lo hacen muy bien.

**38. ¿Considera que los cambios del entorno generaron un mayor o menor compromiso de su gente?**

Para mi punto de vista creo que generaron compromiso los últimos cambios en el mundo debido a la pandemia del COVID, porque yo pensaba que la gente iba a

decirme algo distinto, pero al contrario me sorprendieron cuando ellos mismo decidieron ofrecerse para abrir el local así sea durante 6 horas diarias, y eso lo valoramos mucho como administración.

### **38.1 En la percepción que tienen sobre el negocio**

Creo que todos los negocios estamos golpeados, la percepción de nuestros clientes sigue siendo la misma, es más nos consideramos un lugar seguro para comprar, pero hay que decir la verdad, las ventas han bajado considerablemente, el poder adquisitivo de la gente es menor y por tal motivo hay que decir la verdad estamos en crisis.

### **38.2 En la seguridad personal**

Pues invertimos en lo esencial para poder abrir, trajimos de bio seguridad, mascarillas, desinfectantes, fumigamos la mercadería al llegar a nuestras bodegas etc. Consideramos que no hemos escatimado esfuerzo alguno para poder salir adelante con esta situación complicada como lo es la pandemia, además tengo que mencionar que no despedimos a nadie, al contrario, abrimos plazas de trabajo temporales para poder cubrir las necesidades de nuestros clientes.

### **38.3 En la pasión por el negocio.**

Ese es el motor y el motivo de nuestra empresa, sigue nuestro compromiso latente como el primer día.

### **39. ¿Se ha identificado al próximo sucesor de la empresa?**

Si eso lo tengo claro, tranquilamente cualquiera de mis hijas puede hacerse cargo del negocio sin ningún problema.

#### **39.1 ¿De dónde proviene?**

De mi familia, cualquiera de mis dos hijas.

#### **39.2 ¿Cuenta con el apoyo de la familia?**

Cualquiera de las dos que asuma el reto de continuar con el negocio familiar, si tiene el apoyo de nosotros como familia, en mi caso como padre me sentiría orgulloso de que sigan mis pasos.

#### **39.3 ¿Está comprometido con el negocio?**

Siempre, ellas saben bien como es el manejo de este tipo de negocio, el sacrificio que implica trabajar en esto y las horas de trabajo que se emplean diariamente, lo importante es mantener la gente comprometida.

#### **39.4 ¿Considera importante transferir alguna de sus habilidades y conocimientos a su futuro sucesor?**

Creo que es nuestra responsabilidad poder transmitir todas nuestras experiencias, y seguir asesorando, porque lo importante no solo es de brindar ideas sino asesorar para cumplirlas.

## **2.1 Información sobre la empresa**

Empresa	Autoservicio Puerta del Sol Cía. Ltda.
Razón Social	Autoservicio Puerta del Sol
Día, mes y Año de Fundación	10 de enero de 1994
Año de la primera Venta	10 de enero de 1994
Número de Empleados y Trabajadores	Actualmente 23

Número de miembros de la familia que trabajan en la empresa	6
¿Pertencen las acciones a varios grupos familiares? ¿Cuántos?	Un solo grupo familiar, familia Granda Villegas
Miembros del Directorio	4
Relacionados con la familia	4
Ajenos a la familia	0

## 2.2 Información Personal

¿Cuántos Años tiene trabajando en la empresa?	27
¿Cuántos años en su actual posición?	27
¿Ha tenido experiencia previa en otras empresas?	Si 10 años

## 2.3 Por favor responda las siguientes preguntas en función de su percepción sobre el sector en el que su empresa se desenvuelve.

Utilizando la escala indicada (del 1 al 5) y comparándose con las empresas de su sector (promedio de los últimos cinco años), marque un número para cada fila.

Considere 1 como significativamente menor; 2 menor; 3 igual; 4 más alto; y 5 significativamente más alto.

	1	2	3	4	5
Sobre su empresa, comparada con su competencia directa (Promedio de los últimos cinco años)					
Utilidad Operativa			X		
Ratio Utilidad / Venta			X		
Flujo de Caja Operativo				X	
Retorno sobre la inversión			X		
Tasa de crecimiento en ventas			X		
Participación de mercado			X		

## 2.4 Sobre los miembros de su familia, marque un número para cada fila, utilizando la escala indicada (del 1 al 5). Considere 1 como significativamente menor; 2 menor; 3 igual; 4 más alto; y 5 significativamente más alto.

	1	2	3	4	5
Sobre los miembros de su familia, usted considera que:					
Están emocionalmente comprometidos con el negocio					X
Mantienen entre ellos un grado de confianza					X
Mantienen entre ellos un grado de respeto				X	
Mantienen entre ellos un grado de armonía				X	
Mantienen entre ellos un grado de comunicación abierta				X	

**2.5 Por favor catalogue las siguientes características de los gerentes en orden de importancia, según su percepción, donde 1 es menos importante y 5, muy importante.**

	1	2	3	4	5
Edad				X	
Género		X			
Nivel Educativo					X
Relación Sanguínea				X	
Orden de Nacimiento				X	
Agresividad			X		
Integridad				X	
Inteligencia					X
Creatividad					X
Independencia					X
Disposición para tomar riesgos				X	
Confianza en sí mismos				X	
Experiencia en el negocio				X	
Experiencia en gerencia de otros negocios		X			
Desempeño Pasado			X		
Habilidades y Experiencia financiera					X
Habilidades y Experiencia en marketing				X	
Habilidades y Experiencia en relaciones interpersonales				X	
Habilidades y Experiencia Técnica				X	
Habilidades y Experiencia en planeamiento estratégico				X	
Habilidad en toma de decisiones					X
Alta credibilidad por los miembros de la familia				X	
Compromiso con el negocio					X
Confianza de los miembros de la familia				X	
Respetado por los miembros activos de la familia			X		
Respetado por los miembros no activos de la familia			X		
Respetado por los empleados				X	
Participación con acciones en el negocio				X	
Relaciones personales con el actual gerente general			X		
Compatibilidad de roles con el fundador				X	
Otros (Por favor especifique)					

## **Apéndice H Entrevista Caso 5. Distribuidora Calva y Calva**

La presente investigación es realizada para optar al grado de Máster en Administración de Empresas por la Universidad Católica Santiago de Guayaquil UCSG del Ecuador.

El objetivo central es responder a la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son las estrategias gerenciales en la sucesión generacional de las empresas familiares de la ciudad de Loja?

En este marco la entrevista tiene como fin conocer, bajo su consentimiento, algunas de las características de su empresa, enfatizando en temas como: historia, habilidades, conocimientos, aptitudes, relaciones dentro y fuera de la empresa, toma de decisiones, liderazgo y adaptabilidad.

La presente guía de entrevista está dividida en dos partes, preguntas abiertas (diálogo) y preguntas cerradas (datos por llenar).

Parte 1: Preguntas Abiertas

Duración: 60 minutos

### **Sobre empresa familiar**

#### **1. ¿Cuál es la historia de su empresa?**

Nuestro grupo empresarial Calva y Calva es una empresa de carácter familiar que tiene más de 40 años de experiencia en el campo comercial relacionado a alimentos, importaciones, servicios y comunicación, somos una distribuidora de productos de consumo masivo, tenemos locales de comida rápida, importamos textiles y accesorios, tenemos centro de lavado de vehículos, nuestro medio de comunicación (radio) se complementa con la oferta de servicio de televisión por cable e internet de fibra óptica y adicional también tenemos cachas sintéticas, al empezar con nuestro modelo de negocio, fue el sueño plasmado de 3 hermanos (Gloria, Martín y Ramón) quienes muy jóvenes soñamos con tener nuestro propio negocio y empezamos con una pequeña bodega en donde vendíamos productos de consumo masivo, luego de 45 años de trayectoria podemos decir que estamos dejando un legado positivo a nuestros hijos porque cada uno de ellos diversificó las líneas de negocio y los hijos de nuestros hijos se van incorporando de poco a la administración de los mismos, distribuidora Calva y Calva Cía. Ltda como distribuidora nace el 05 de enero del 2006, con sede en la ciudad de Loja.

#### **1.1 ¿De qué manera ha influenciado su familia en el desarrollo del negocio?**

Es el pilar fundamental de nuestro desarrollo, en mi caso yo soy el gerente de la distribuidora de productos de consumo masivo y para mí la familia es mi principal soporte, porque no solo en el campo sentimental si no también como esas personas que están ahí cuando yo lo necesito o cuando la empresa lo necesita, ese compromiso es la parte más emotiva de nuestra empresa.

#### **2. ¿En qué etapa de ciclo de vida se encuentra su empresa? ¿nacimiento, crecimiento, madurez, declive o renacimiento?**

Somos una empresa que ha cumplido todos los ciclos, y nos ha tocado innovar para continuar en el mercado, al ser una empresa madura hemos tratado de acoplarnos rápido a los cambios que la tecnología y el mercado requieren día a día.

### **2.1 Entre ellos, ¿Cuáles han sido los mejores y peores momentos? ¿Por qué?**

Pienso que emprender o iniciar es el ciclo más fuerte, esa incertidumbre que causa el no saber si vas a ganar o perder en el negocio es el que te trastoca un poco, pero para eso estamos los miembros de nuestra familia, para apoyarnos y continuar así las cosas se encuentren en contra.

### **2.2 ¿Cuáles han sido los propósitos durante esos ciclos? ¿Han existido cambios trascendentales?**

Nuestro sueño siempre fue transformarnos en un negocio rentable y que se sostenga por sí solo en el tiempo, nos falta mejorar en muchos aspectos, pero sin lugar a dudas hemos sido reconocidos por la cámara de comercio de la localidad como uno de los grupos empresariales con más trayectoria y diversificados que hoy por hoy siguen trabajando en la ciudad.

### **2.3 ¿Se encuentran integrados verticalmente? ¿Desde qué fecha?**

Indiscutiblemente en el campo administrativo tenemos una forma jerárquica de hacer funcionar nuestra empresa, pero entre nosotros como comité ejecutivo somos una administración horizontal en donde todos los criterios son bienvenidos y tienen peso, a pesar de existir siempre el voto dirimente.

### **2.4 ¿Han buscado diversificarse?, ¿Cuándo?**

Después de trabajar 15 años consecutivos como bodega y luego como distribuidora, empezamos a diversificar nuestras líneas de trabajo, entre ellos el promover una importadora de textiles y la creación de un medio de comunicación, creo que ese paso fue muy importante porque nos permitió ampliar nuestra reputación comercial.

### **3. ¿Considera que su empresa es de tipo familiar?**

Somos una empresa familiar, nosotros como los más antiguos nos dedicamos a la administración de cada empresa, pero nuestros hijos y sobrinos ya se encuentran administrando las empresas más pequeñas, y los hijos de ellos ósea nuestros nietos ya de a poco se van sumando en cada uno de los espacios que nosotros requerimos.

### **4. ¿Cómo proyecta a la empresa y la familia en 5 o 10 años?**

Tenemos ganas de seguir creciendo como empresa, aunque también tenemos que tener en cuenta que el tiempo nos está pasando factura, los años tal vez nos den la oportunidad de pensar en nuestro retiro, pero siempre y cuando nuestros hijos puedan asumir el control de nuestras actividades.

## **Sobre Capital Humano**

### **5. ¿Cuáles son sus habilidades que han contribuido a mejorar al desempeño empresarial?**

Hablando estrictamente de mi persona, me considero una persona muy perseverante, de esos tipos que son necios y que van atrás de sus objetivos y que no descansan hasta que lo logran, esa disciplina nos ha permitido ser mejores y competitivos.

**6. ¿El fundador de la empresa ha influenciado en usted? ¿Cómo? ¿Ha recibido entrenamiento en el cargo?**

En este caso los fundadores hemos sido mis hermanos y mi persona, pero indiscutiblemente somos el soporte administrativo de nuestros hijos, eso sin dudarlo, tratamos de incentivarlos y sobre todo de darles pequeños tips que les permitan tomar mejores decisiones.

**7. ¿Qué habilidades ha desarrollado en su puesto actual? ¿Qué nuevos aprendizajes ha obtenido que no sean de la universidad?**

Pienso que la principal habilidad es el (arte de negociar) esa es la parte fundamental, en la universidad me enseñaron administración, pero no me enseñaron a tomar decisiones, entonces esa es la mejor escuela que he tenido de forma personal.

**7.1 Ponga un ejemplo de lo aprendido en la universidad que se hay puesto en práctica en el trabajo**

En algunas formas sí, pero en la mayoría de casos no, por ejemplo, nos enseñaban administración, planificación en teoría, pero en la práctica, en un negocio que está naciendo o creciendo es más complicado implementar lo que en una empresa o corporación grande si hay como implementar.

**8. ¿Qué virtud personal ha ayudado para afrontar el trabajo en la empresa familiar?**

Nuestra principal virtud es el tener el compromiso y el respeto necesario para continuar a pesar del buen o mal momento, no todo es color de rosa, hay momento en que hubiéramos tirado la toalla si no fuera porque estábamos comprometidos con nuestro negocio.

**9. ¿Considera que está comprometido con su familia y negocio?**

Creo que el amor que tienes a una empresa es un poco parecido a el amor que tienes por tus hijos, son creaciones tuyas que te fortalecen en todos los sentidos, indiscutiblemente mi familia es más importante, y ese compromiso con la empresa y la familia siempre va a estar presente en nuestra realidad diaria.

**Sobre el capital Social**

**10. ¿Se comparte los conocimientos adquiridos por Ud. y la empresa?**

Considero que la retroalimentación es tan importante y compartir conocimientos es mucho más, nuestra familia no va a pesar individualmente igual, pero corporativamente necesitamos enfocarnos en los mismos objetivos.

**10.1 ¿De qué manera obtiene información y genera habilidades homogéneas?**

Tenemos espacios para compartir empresarialmente con los socios de la empresa tratamos de tener de 12 a 15 reuniones semestrales, pero buscamos mantenernos siempre al tanto de todos los detalles, la mayoría de estas reuniones son formales.

**10.2 ¿Considera que se ha homogenizado el conocimiento e información entre sus colaboradores?**

Siempre toma tiempo poder explicar una idea, pero depende mucho de la predisposición de la gente que recibe ese conocimiento e información, pero tratamos de dar un buen mensaje, que sea practico y fácil de entender.

**11. ¿Considera que el tener un buen clima laboral con sus miembros de familia ha llevado a tener éxito?**

Siempre, la buena convivencia permite mejorar el desempeño corporativo, somos familia y también hay diferencias, pero tratamos de mantener una buena convivencia llegando con un buen mensaje.

**11.1 ¿Su familia está comprometida con el éxito del negocio?**

Veo en mi familia una generación de personas que tienen los mismos sueños con los que nosotros empezamos obviamente ahora su trabajo va enfocado en ampliar nuestro negocio y crear nuevas líneas de los mismos, sin lugar a duda el compromiso sigue y el éxito es el compromiso con todos.

**12. ¿Considera que los vínculos fuera de la empresa le han ayudado a generar ventajas competitivas?**

Nuestros principales clientes son nuestros conocidos y amigos, la ventaja competitiva se mejora cada día con promover vínculos comerciales saludables, nuestra empresa siempre trata de promoverlos y mantenerlos.

**12.1 ¿Los miembros de la familia que trabajan en la organización tienen un contacto directo con proveedores, clientes, empleados y obreros?**

Nuestro grupo principal si, nos conocemos entre todos, pero cada empresa tiene autonomía, así que los proveedores negocian directamente con nosotros, adicional tratamos en lo posible atender personalmente a nuestros clientes, tratamos de conversar con los empleados, es importante mantener un comportamiento adecuado como líder en la empresa.

**12.2 ¿Piensa que este contacto directo genera credibilidad?**

Siempre, no importa el giro de negocio en el que te desempeñes, pero siempre el generar credibilidad te permitirá ganar fidelización y eso te conlleva al éxito, cuando tienes credibilidad tus empleados confían en tu desempeño, tus clientes tienen confianza y los socios se sentirán representados.

**13. ¿Opina que mantener firmes los vínculos dentro y fuera de la empresa fortalece su reputación?**

La reputación familiar es la parte fundamental de un grupo empresarial, en nuestro caso somos conocidos como gente emprendedora y de buenos principios, pero los vínculos que te permiten desarrollar esa reputación, son los mismos que te permite tener un buen desempeño comercial.

### **13.1 ¿Qué actividades desarrolla para mantener la reputación de la familia y de la empresa?**

Somos personas de bien y tratamos de en lo posible inspirar nuestra esencia, podemos tener muchos defectos, pero buscamos ser coherentes con nuestro accionar, somos la cara visible de una importante empresa y por tal motivo buscamos mantener una buena reputación comercial y personal que genere confianza en la sociedad.

### **13.2 ¿Piensa que este contacto directo genera credibilidad?**

La reputación comercial debe mantenerse ante tus clientes y sociedad, la vida privada es más importante, aunque tengo que mencionar que es muy importante mantener el mismo comportamiento en ambos aspectos.

## **Sobre el capital cognitivo (toma de decisiones)**

### **14. ¿Desarrollan planificación a largo plazo?**

La mayoría de nuestros proyectos son planificados a largo plazo, siempre pensando en crecer y desarrollar esos proyectos, creo que es la parte más importante que maneja nuestra empresa hoy en día, adicional también manejamos proyectos más pequeños a corto plazo y medimos su rentabilidad en corto y mediano plazo.

### **15. ¿Usted visiona los escenarios futuros de la empresa?**

Siempre tenemos que analizar indicadores y tomar decisiones, nuestra economía esta golpeada, pero tenemos que buscar las salidas necesarias para que todo fluya de mejor forma, no todos los años son excelentes, pero tampoco son tan malos.

### **16. En el momento de tomar decisiones significativas, ¿Cómo hacen para conseguir información?**

Existen muchos lugares donde depender de información, pero nuestro equipo comercial también está capacitado para producir y redactar información confiable, siempre buscamos contrastarla creo que mirar indicadores comerciales es muy saludable para los nuevos negocios o negocios estables.

### **17. ¿Cuáles son las decisiones que han ocasionado cambios drásticos en la empresa?**

La que más cambio nuestra forma de convivencia fue en su tiempo el aceptarnos como iguales dentro de la empresa, es decir a pesar de ser los líderes de la empresa, trabajaríamos como un empleado más, incluso nuestro compromiso debe estar muy por encima de ellos, al principio causo molestias, pero luego esto condujo al empoderamiento de los trabajadores hacia la empresa.

### **18. ¿La toma de decisiones en la empresa tiende a cumplir las expectativas familiares?**

Las decisiones deben satisfacer las expectativas comerciales, pero el rédito de esas decisiones deben satisfacer las expectativas familiares, por ejemplo cuando decidimos incrementar el área de panadería en nuestra empresa, la inversión era de unos 30 mil dólares, y planificamos recuperar ese dinero en 2 años y 8 meses, ventajosamente lo hicimos en 2 años y tres meses, pero lo importante es que los réditos mejoraron porque una persona de nuestra familia participo directamente en desarrollo del proyecto.

**19. ¿Las decisiones tomadas están vinculadas para el mantenimiento de la reputación de la empresa?**

Siempre, nadie invierte para perder dinero mucho menos perder su buena reputación.

**20. ¿Las decisiones son previamente analizadas?**

Siempre, dialogamos mucho entre nosotros y pedimos consejos a nuestro equipo comercial, no queremos que por detalles pequeños tengamos grandes pérdidas en la empresa.

**20.1 ¿Estas decisiones están basadas únicamente en factores monetarios y de mercado?**

Si también enfocamos nuestras decisiones con relación al desempeño personal, aunque nuestra organización se enfoca a factores corporativos.

**20.2 ¿Otros?**

No.

**21. ¿Se aceptan nuevas ideas en la toma de decisiones?**

Creo que escuchar criterios nuevos te hace abrir la mente y pensar mejor en las cosas antes de hacerlas, pero es importante mantener el enfoque y la idea principal, somos el resultado de nuestras decisiones, nuestra empresa depende de que la toma de decisiones sea positiva para todos.

**21.1 ¿Propician el desarrollo de la creatividad?**

Somos una empresa dedicada a la venta al por mayor de productos de consumo primario, necesitamos mantener protocolos y eso hace que nuestro trabajo sea repetitivo, pero en ciertos aspectos, sobre todo a nuestros vendedores e impulsores les dejamos a su criterio a que de una forma creativa mejoren su desempeño.

**21.2 ¿Están dispuestos a aceptar las fallas?**

El fallar es inevitable en todo aspecto de la vida, si no aprendemos a aceptar la falla sería muy difícil mejorar, cabe recalcar que hay fallas voluntarias y planificadas y fallas de carácter involuntario, algunas las sancionamos otras tratamos de conversarlas.

**22. ¿Ustedes cuentan con el compromiso de su gente cuando la decisión es tomada?**

Las organizaciones como la sociedad no permitirán contentar al 100% de las personas y realmente eso es lo que genera compromiso, pero según mi criterio siento que las personas que actualmente trabajan con nosotros si se sienten identificadas y aceptan nuestras disposiciones, caso contrario pienso que si no sintieran esa visión o no la compartieran estarían en un lugar no adecuado para sus aspiraciones.

**22.1 ¿Al momento de realizar innovaciones e inversiones de riesgo cuenta con el respaldo de la gente?**

Hemos hecho algunas inversiones unas más productivas que otras, gracias a Dios la confianza que generamos nos permite poder sacar adelante nuestro trabajo y nuestra empresa.

**23. ¿Por cuestiones de mantener buenos vínculos familiares han dejado de tomar una decisión que sea favorable para la empresa?**

Como equipo funcionamos bien, y tratamos de mantener al margen los problemas familiares con los problemas empresariales, al principio fue muy difícil comprenderlo y aceptarlo, pero con practica y tiempo hemos mejorado mucho, no siempre vamos a pensar igual y por tal motivo tenemos nosotros como líderes de la empresa estar preparados para manejar el tema de mejor manera, así que cuando hay oportunidades de crecimiento las tomamos porque sentimos que es lo mejor para el negocio.

**Sobre Liderazgo**

**24. ¿Podría definir qué es un líder?**

Es la persona que representa, guía y motiva a una empresa organización, sea comercial o sin fines de lucro.

**25. ¿Ud. se considera un líder? ¿En su empresa existe un liderazgo compartido?**

Si me considero el líder de mi empresa, pero no solo porque soy el dueño, sino porque trato de estar pendiente de la mayor cantidad de detalles para que la empresa funcione bien y al ritmo que yo necesito.

**26. ¿Estar rodeado de personas leales implica fomentar la participación de la familia y empleados?**

Para tener seguidores leales necesitas ser una persona íntegra y autentica, fomentar confianza, generar credibilidad, darles la oportunidad de que se expresen con respeto y aceptar sus ideas, eso trato de hacer normalmente, unas veces me sale mejor que otras, pero esa es la idea principal.

**26.1 ¿Piensa que el buen trato contribuye a generar seguidores?**

Creo que a estas alturas del partido es muy poco probable que la gente este donde no quiere estar, indiscutiblemente que el buen trato mejora la convivencia.

**27. ¿Se delega funciones y responsabilidades entre sus colaboradores? ¿Desde siempre?**

Es importante el saber delegar, pero para hacerlo primero tienes que conocer a esa persona antes de hacerlo, ver sus virtudes y analizar su comportamiento, a partir de ese momento creo que el delegar se hace más fácil para nosotros como administradores.

**27.1 ¿En la empresa se encuentra bien definida las responsabilidades y roles de sus colaboradores?**

En el 95% de los puestos de trabajo existen personas responsables y capacitadas, no puedo decir que en un 100% porque caso contrario seríamos una empresa más grande, pero tratamos de dejar las cosas claras para obtener resultados claros.

**27.2 ¿Considera que el empowerment es fundamental para el éxito del negocio?**

Más bien pienso que el saber delegar a la persona adecuada es más importante que simplemente delegar por delegar, el poder funcionar como empresa productiva te presiona a que puedas colocar a las personas adecuadas en el lugar adecuado, eso mejora el rendimiento y te ayuda a bajar el estrés como líder y te da buenos resultados.

**28. ¿En la empresa establecen objetivos claros para sus empleados? ¿De ser así, cuáles son los medios empleados para comunicarlos?**

Normalmente que si, por ejemplo, los vendedores tienen presupuestos de ventas, los distribuidores tienen rangos de perdidas, los recaudadores tienen promedio de cartera vencida, que te quiero explicar con esto, es que todos tenemos objetivos no podemos pedir y pedir sin necesariamente saber a dónde vamos.

**29. ¿Piensa que la visión del fundador se ve reflejada en la empresa?**

Hasta el momento si, ya llevamos 15 años como compañía limitada y seguimos trabajando por más objetivos comerciales, siempre adecuamos nuestra visión a lo que necesitamos obtener en el tiempo.

**29.1 ¿Se continúa con la visión del fundador?**

Nosotros como fundadores, al ver estos resultados nos sentimos halagados y con la satisfacción del haber cumplido, sé que el camino es largo y tedioso, pero en nuestra mente siempre estuvo el trabajar para convertirnos en lo que hoy por hoy somos.

**30. ¿Se considera apasionado de su trabajo?**

Me gusta mucho trabajar, de niño no tuve muchas cosas que hoy por hoy mis hijos y nietos si las han tenido, soy apasionado de mi familia y de las cosas que me motivan a mantenerme vivo.

**Sobre Adaptabilidad**

**31. ¿En su empresa hay disposición hacia el cambio?**

Es importante ser una organización receptiva a los cambios, sean comerciales o del tipo que sean, tenemos que estar preparados para actuar rápido ante cualquier evento.

### **31.1 ¿Cómo ha sido fomentado?**

Siempre se conversa con la gente, con los jefes departamentales de algunas cosas que están sucediendo, tratamos que mediante el dialogo obtener ideas positivas siempre.

### **31.2 ¿En su empresa son receptivos a los cambios?**

Hay veces que si otras veces que no, por ejemplo, la segunda generación tiene mejor manejo tecnológico, más que nosotros mismos, esto les permite estar más a la vanguardia de la información, no que seamos necios, solo que no conocemos de temas nuevos, ahora si tuviéramos un mejor acceso a la comprensión de la información y vemos que es positivo para el negocio, imposible que nos neguemos a cambiar o mejorar.

### **32. ¿Qué indicios se considera para determinar que hay cambios en el entorno?**

Bueno los principales con los indicadores comerciales, pero lejos de pensar solo indicadores tratamos de manejar con nuestro equipo comercial la aceptación de nuestra marca y si nuestros productos están siendo consecuentes con las necesidades de nuestros clientes, no hay mejor indicador que el saber que piensan nuestros clientes de nosotros como empresa.

### **33. ¿Los cambios en el ambiente los ha obligado a ir por nuevos rumbos?**

Normalmente por ejemplo esta epidemia nos obligó a cambiar las estrategias comerciales, utilizar aspectos tecnológicos, ofrecer productos en espacios más sanitarios, una pandemia nos cambió la forma de vender y de comprar a toda la sociedad en sí.

### **34. ¿Les ha resultado complejo adaptarse e innovarse durante sus ciclos de vida?**

Ecuador y especialmente Loja no te permiten hacer cambios tan drásticos todo el tiempo, por lo que tenemos que saber maniobrar en todos los aspectos administrativos, indiscutiblemente en los aspectos que más hemos invertido es en tecnología, software para mejorar nuestra contabilidad y ventas, nuestro sistema de monitoreo de mercadería y entregas etc.

### **34.1 ¿Han tenido que destinar recursos económicos?**

Todas las empresas tienen la obligación de destinar un porcentaje mensual para mejorar en aspectos estructurales sobre todo de carácter tecnológico.

### **35. ¿Al momento de adaptarse la empresa tomó de referencia la historia y valores familiares?**

No existe forma de mejor verse en el tiempo que enfocarse a promover lo que por años ha permitido estar en la palestra comercial, es decir nuestros valores y nuestra historia es lo más importante que tenemos para compartir y siempre nuestras decisiones serán basadas en esos valores.

### **36. ¿El cambio en el ambiente ha generado que se orienten más hacia el cliente?**

Hace 10 años no pensé vender a través de un teléfono celular, ahora es indispensable hacerlo, hace 10 años pensaba que mis clientes tienen que venir a mi local a realizar

sus pedidos, ahora vamos tras de ellos porque hay 5 o 6 empresas más con productos similares buscándolos, que te quiero decir con esto, que si no nos guiáramos por las necesidades de nuestros clientes ya no existiéramos como empresa.

### **37. ¿En el equipo gerencial se acepta estilos heterogéneos?**

Creo que es lo más conveniente para las organizaciones, pensar diferente o actuar diferente no es malo, lo malo es no respetar la visión corporativa.

### **38. ¿Considera que los cambios del entorno generaron un mayor o menor compromiso de su gente?**

A mi forma de analizar estos últimos momentos en la sociedad diría que mi gente si está comprometida con la empresa, porque sabían que podían contagiarse y morir ellos o alguien de su familia, más sin embargo se llenaron de valor y continuamos trabajando, hicimos entender que éramos un punto estratégico porque la gente no podía desabastecerse de alimentos, y nuestro giro de negocio es la comercialización de alimentos.

#### **38.1 En la percepción que tienen sobre el negocio**

Pienso que en un 90% si tienen una buena percepción, es fácil darse cuenta cuando el pensamiento de las personas cambia, su compromiso cambia, su actuar cambia.

#### **38.2 En la seguridad personal**

Aprendí muchas cosas y mejore otras, pero creo que esto nos ayudó a mejorar en empatía, y ser más solidarios.

#### **38.3 En la pasión por el negocio.**

La pasión puede ser grande, pero en una pandemia está en juego tu vida y la de tu familia, es un poco de todo solo puedo decir que nunca nos dimos por vencidos.

### **39. ¿Se ha identificado al próximo sucesor de la empresa?**

Pienso que sí, ya lo hemos hablado y tenemos la seguridad que cualquiera de las personas de nuestra segunda generación está capacitada para asumir el reto de continuar con el negocio familiar.

#### **39.1 ¿De dónde proviene?**

De nuestro núcleo familiar primario, uno de mis hijos o de mis sobrinos, son 4 en total.

#### **39.2 ¿Cuenta con el apoyo de la familia?**

Vaya quien vaya tendrá el respaldo de toda la organización, eso nos ha identificado como empresa y sentimos que la hará bien en la empresa por todo lo vivido dentro de la misma.

#### **39.3 ¿Está comprometido con el negocio?**

Como han crecido con nosotros en el negocio, han comprendido que esa es una buena forma de vivir, y de cristalizar los sueños, todos han estudiado carreras administrativas y siguen preparándose para ser mejores.

#### **39.4 ¿Considera importante transferir alguna de sus habilidades y conocimientos a su futuro sucesor?**

En la vida nunca se deja de aprender y es por ello que trataremos de transmitir la mayor cantidad de habilidades y conocimientos, somos el producto de muchos aciertos y errores que nos han permitidos trazarnos una carrera profesional como emprendedores, y si algo hemos aprendido trataremos de enseñarlo a nuestras generaciones.

### **Parte 2**

#### **2.1 Información sobre la empresa**

Empresa	Calva y Calva Cía. Ltda.
Razón Social	Distribuidora Calva y Calva
Día, mes y Año de Fundación	05 de enero del 2006
Año de la primera Venta	1976
Número de Empleados y Trabajadores	37
Número de miembros de la familia que trabajan en la empresa	9
¿Pertenece las acciones a varios grupos familiares? ¿Cuántos?	3 grupos familiares
Miembros del Directorio	5
Relacionados con la familia	5
Ajenos a la familia	0

#### **2.2 Información Personal**

¿Cuántos Años tiene trabajando en la empresa?	15
¿Cuántos años en su actual posición?	15
¿Ha tenido experiencia previa en otras empresas?	si

#### **2.3 Por favor responda las siguientes preguntas en función de su percepción sobre el sector en el que su empresa se desenvuelve.**

Utilizando la escala indicada (del 1 al 5) y comparándose con las empresas de su sector (promedio de los últimos cinco años), marque un número para cada fila.

Considere 1 como significativamente menor; 2 menor; 3 igual; 4 más alto; y 5 significativamente más alto.

	1	2	3	4	5
Sobre su empresa, comparada con su competencia directa (Promedio de los últimos cinco años)				X	
Utilidad Operativa			X		
Ratio Utilidad / Venta			X		
Flujo de Caja Operativo			X		
Retorno sobre la inversión		X			
Tasa de crecimiento en ventas				X	
Participación de mercado				X	

2.4 Sobre los miembros de su familia, marque un número para cada fila, utilizando la escala indicada (del 1 al 5). Considere 1 como significativamente menor; 2 menor; 3 igual; 4 más alto; y 5 significativamente más alto.

	1	2	3	4	5
Sobre los miembros de su familia, usted considera que:					
Están emocionalmente comprometidos con el negocio					X
Mantienen entre ellos un grado de confianza					X
Mantienen entre ellos un grado de respeto				X	
Mantienen entre ellos un grado de armonía				X	
Mantienen entre ellos un grado de comunicación abierta				X	

2.5 Por favor catalogue las siguientes características de los gerentes en orden de importancia, según su percepción, donde 1 es menos importante y 5, muy importante.

	1	2	3	4	5
Edad				X	
Género				X	
Nivel Educativo					X
Relación Sanguínea			X		
Orden de Nacimiento			X		
Agresividad			X		
Integridad					X
Inteligencia				X	
Creatividad				X	
Independencia				X	
Disposición para tomar riesgos				X	
Confianza en sí mismos				X	
Experiencia en el negocio					X
Experiencia en gerencia de otros negocios				X	
Desempeño Pasado			X		
Habilidades y Experiencia financiera					X
Habilidades y Experiencia en marketing				X	

Habilidades y Experiencia en relaciones interpersonales					X
Habilidades y Experiencia Técnica				X	
Habilidades y Experiencia en planeamiento estratégico					X
Habilidad en toma de decisiones					X
Alta credibilidad por los miembros de la familia				X	
Compromiso con el negocio					X
Confianza de los miembros de la familia				X	
Respetado por los miembros activos de la familia				X	
Respetado por los miembros no activos de la familia				X	
Respetado por los empleados			X		
Participación con acciones en el negocio			X		
Relaciones personales con el actual gerente general			X		
Compatibilidad de roles con el fundador				X	
Otros (Por favor especifique)					

## Apéndice I Entrevista Caso 6. ILE

La presente investigación es realizada para optar al grado de Master en Administración de Empresas por la Universidad Católica Santiago de Guayaquil UCSG del Ecuador.

El objetivo central es responder a la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son las estrategias gerenciales en la sucesión generacional de las empresas familiares de la ciudad de Loja?

En este marco la entrevista tiene como fin conocer, bajo su consentimiento, algunas de las características de su empresa, enfatizando en temas como: historia, habilidades, conocimientos, aptitudes, relaciones dentro y fuera de la empresa, toma de decisiones, liderazgo y adaptabilidad.

La presente guía de entrevista está dividida en dos partes, preguntas abiertas (diálogo) y preguntas cerradas (datos por llenar).

Parte 1: Preguntas Abiertas

Duración: 60 minutos

### Sobre empresa familiar

#### 1. ¿Cuál es la historia de su empresa?

En el año 1972 la familia Godoy Ruiz compra un pequeño negocio artesanal dedicado a la fabricación de aliños y especerías para condimentar los alimentos, posteriormente en el año de 1973 se funda INE (Industria Nacional de Especerías, desde ese momento la familia integrada por nueve hermanos siempre trabajo en procura del crecimiento económico y corporativo de la familia, influenciados por la buena aceptación pronto expidieron su negocio a otras provincias, hasta que luego de 10 años estaban ubicados en las 24 provincias del ecuador, en el 2002 ILE (Industria Lojana de Especerías) procede a exportar hacia los EEUU sus productos, fortalecidos por una gran experiencia en la fabricación y manejo de alimentos, en el año 2009 empezaron las primeras exportaciones a Europa y en el 2020 a Asia, específicamente a Japón, ILE es una empresa familiar Lojana que su visión siempre fue creer en que se podía y después de casi 50 años de trayectoria empresarial, sentimos que hemos podido, pero que nos falta mucho más por hacer.

#### 1.1 ¿De qué manera ha influenciado su familia en el desarrollo del negocio?

Es el principal pilar, somos tres generaciones que a lo largo del tiempo han dado lo mejor de sí, para hacer de nuestra familia hombres y mujeres comprometidos con el desarrollo económico y social de nuestro país.

#### 2. ¿En qué etapa de ciclo de vida se encuentra su empresa? ¿nacimiento, crecimiento, madurez, declive o renacimiento?

Hemos pasado por todos los ciclos, actualmente nuestra tercera generación sigue innovando y eso nos ha permitido seguir presentes y fuertes en el mercado local e internacional.

## **2.1 Entre ellos, ¿Cuáles han sido los mejores y peores momentos? ¿Por qué?**

El periodo más complicado, considero que fue el cambio de nuestra matriz de producción, pasar de lo artesanal a lo industrial es lo más complicado, por temas relacionados a proveedores de maquinaria, pero lo más profundo de todo esto es por temas relacionados a las buenas prácticas de manufactura, y creo que entre los momentos más buenos son estar presentes en todo el país y en muchos países a nivel mundial.

## **2.2 ¿Cuáles han sido los propósitos durante esos ciclos? ¿Han existido cambios trascendentales?**

Creo que ahora estamos apuntando al mercado asiático, y hay resultados alentadores, Japón en la actualidad es un verdadero reto comercial para llegar con nuestros productos.

## **2.3 ¿Se encuentran integrados verticalmente? ¿Desde qué fecha?**

Estamos integrados como empresa desde 1973, hay que mencionar que la empresa ha crecido en algunos campos y marcas, no solo nos dedicamos a esto por eso es que todos nuestros integrantes tienen claros sus funciones.

## **2.4 ¿Han buscado diversificarse?, ¿Cuándo?**

Siempre, desde nuestra industrialización, creo que el estar diversificando e innovando nos ha permitido ser competitivos.

## **3. ¿Considera que su empresa es de tipo familiar?**

Siempre, somos y seguimos siendo una empresa familiar que por años ha estado intentando dejar el nombre de nuestra ciudad, provincia y país en alto.

## **4. ¿Cómo proyecta a la empresa y la familia en 5 o 10 años?**

Seguir conquistando nuevos mercados, ampliando nuestras líneas de producción, diversificando en los mercados internos y externos.

## **Sobre Capital Humano**

### **5. ¿Cuáles son sus habilidades que han contribuido a mejorar al desempeño empresarial?**

Creo que los principales han sido la responsabilidad y buscar siempre la excelencia, para eso tienes que tener conocimientos y si no sabes del tema tratar de prepararte, buscamos e inculcamos la excelencia en nuestra familia.

### **6. ¿El fundador de la empresa ha influenciado en usted? ¿Cómo? ¿Ha recibido entrenamiento en el cargo?**

Ha influenciado en medida de la perseverancia, saber que somos una familia que nunca se rindió y que hoy somos una buena firma comercial y que queremos seguir ahí en la palestra comercial de nuestro país.

**7. ¿Qué habilidades ha desarrollado en su puesto actual? ¿Qué nuevos aprendizajes ha obtenido que no sean de la universidad?**

Una infinidad, pero las que más me han marcado han sido el poder crear valor a cada cosa que pensamos, esa habilidad y ese tino para apuntar a cosas que, aunque a veces no resulten tan bien, al menos tener la satisfacción de haberlo intentado, ese es mi esencia como emprendedor y empresario.

**7.1 Ponga un ejemplo de lo aprendido en la universidad que se hay puesto en práctica en el trabajo.**

Pues realmente la universidad de antes era muy teórica y conceptual, actualmente están cambiando las cosas con la introducción de pasantías, pero desde luego que algunos conceptos nos han permitido tomar buenas decisiones. Por ejemplo, el proceso Administrativo y su aplicación que es lo más básico y fácil de aplicar.

**8. ¿Qué virtud personal ha ayudado para afrontar el trabajo en la empresa familiar?**

Pienso que la perseverancia y el saber comunicarme bien, llegar con un mensaje claro y jamás rendirme.

**9. ¿Se siente comprometido con su negocio y su familia?**

Si.

**Sobre el capital Social**

**10. ¿Se comparte los conocimientos adquiridos por Ud. y la empresa?**

Siempre, siempre digo bromeando entre colegas, nuestra empresa es el nido de nuevas empresas, casi todos nuestros integrantes han hecho carrera corporativa en nuestra empresa y posteriormente ellos han iniciado sus propios negocios aparte, eso habla bien de nuestra organización.

**10.1 ¿De qué manera obtiene información y genera habilidades homogéneas?**

Siempre estamos preocupados de los constantes cambios en el mundo y en nuestra región, el manejar información real nos da la posibilidad de anticiparnos a posibles cambios en el futuro, la información es compartida en nuestra organización en junta de socios y posteriormente compartida a todos nuestros colaboradores a través de nuestros directores departamentales, todos reciben la información de manera fidedigna.

**10.2 ¿Considera que se ha homogenizado el conocimiento e información entre sus colaboradores?**

Podría decir que siempre van a existir desacuerdos y contradicciones, pero la idea principal es esa, homogenizar la información para todos, un mensaje claro para todos.

**11. ¿Considera que el tener un buen clima laboral con sus miembros de familia ha llevado a tener éxito?**

Siempre van a existir problemas, en esta organización o en cualquier otra en el mundo, lo que nos ha permitido continuar es el tener las reglas claras, en el mundo

real no puedes jugar sin reglas, en nuestra empresa igual, reglas claras desde un principio.

### **11.1 ¿Su familia está comprometida con el éxito del negocio?**

Creo que la mayoría de nosotros sí, incluyendo nuestra tercera generación, todos caminamos en el mismo sentido, buscamos la excelencia, ser gente prospera.

### **12. ¿Considera que los vínculos fuera de la empresa le han ayudado a generar ventajas competitivas?**

En este negocio o en cualquier otra actividad las ventajas competitivas se afianzan cuando existen líderes competitivos que colaboran para que esas ventajas prevalezcan, somos gente de negocios que sabe que solos no vamos a triunfar, necesitamos de la colaboración y el apoyo de muchas personas y muchas de esas personas nos han ayudado a ampliar nuestra firma.

### **12.1 ¿Los miembros de la familia que trabajan en la organización tienen un contacto directo con proveedores, clientes, empleados y obreros?**

Si, la mayoría de nuestros directivos y administradores son familiares directos de nuestra familia, y tienen contacto con todos los anteriormente mencionados.

### **12.2 ¿Piensa que este contacto directo genera credibilidad?**

Algunas veces sí, otras veces no, pienso que la credibilidad se gana con trabajo arduo, con estar comprometidos con la visión empresarial, no es fácil pero tampoco imposible.

### **13. ¿Opina que mantener firmes los vínculos dentro y fuera de la empresa fortalece su reputación?**

Gozamos de una buena reputación a nivel nacional, y la estamos cultivando a nivel internacional, no es fácil, pero con trabajo se puede lograr.

### **13.1 ¿Qué actividades desarrolla para mantener la reputación de la familia y de la empresa?**

Trabajando de forma honesta, buscando la excelencia y nuestra responsabilidad.

### **13.2 ¿Considera que ambas son equivalentes?**

La familia y la empresa son un reflejo la una de la otra, no puedes ser buena en la casa y malo en la empresa, tienes que ser bueno o malo en las dos.

## **Sobre el capital cognitivo (toma de decisiones)**

### **14. ¿Desarrollan planificación a largo plazo?**

Siempre manejamos planificaciones a largo plazo, es una virtud el poder saber que en casi medio siglo de trabajo seguimos con los objetivos claros.

### **15. ¿Usted visiona los escenarios futuros de la empresa?**

Siempre, pero no lo hago yo solo hay un equipo de trabajo y hay un equipo familiar, nada es unipersonal, todo es corporativo.

**16. En el momento de tomar decisiones significativas, ¿Cómo hacen para conseguir información?**

Somos una firma que analiza muy bien los mercados, márgenes y público, productos de la competencia y sobre todo aceptación, somos un equipo de trabajo comercial que se dedica a eso, buscar y levantar información útil para la toma de decisiones.

**17. ¿Cuáles son las decisiones que han ocasionado cambios drásticos en la empresa?**

Bueno puedo decir que no hay empresario en el mundo que no haya tenido una mala inversión, y nosotros no solo es que asumimos el riesgo, aprendemos del mismo eso nos da fuerzas y valor para mejorar cada día.

**18. ¿La toma de decisiones en la empresa tiende a cumplir las expectativas familiares?**

Todas las decisiones que tomamos con la junta directiva son para mejorar, para fortalecernos, no somos irresponsables con eso, nos dieron la confianza para estar al frente, nosotros la retribuimos con resultados positivos para todos. Implementación de campo de producción zapotillo, son 10 hectáreas de productos y es un fortín porque aquí mismo procesamos productos propios de la zona, ya no movilizamos materias primas, movilizamos productos terminados.

**19. ¿Las decisiones tomadas están vinculadas para el mantenimiento de la reputación de la empresa?**

La reputación de la empresa es el resultado de años de trabajo, nuestras decisiones unas acertadas y otras erradas han permitidos tener resultados positivos, me siento contento de obtener esos resultados porque mejoran la confianza de la empresa en nuestros clientes.

**20. ¿Las decisiones son previamente analizadas?**

Siempre, casi nunca dejamos nada al azar.

**20.1 ¿Estas decisiones están basadas únicamente en factores monetarios y de mercado?**

En relación a todo, la planificación es la clave del éxito empresarial.

**20.2 ¿Otros?**

Inversiones, compra de activos, crecimiento de mercado, importaciones, exportaciones.

**21. ¿Se aceptan nuevas ideas en la toma de decisiones?**

Trabajamos con buenos profesionales en la mayoría de áreas escuchar sus opiniones y tomar las mejores ideas nos fortalece como directivos, no somos unidireccionales, siempre tratamos de promover nuevas cosas así no vengán de nuestra autoría.

### **21.1 ¿Propician el desarrollo de la creatividad?**

En nuestro trabajo es muy complicado dejar de ser innovador o creativo, para vender alimentos debes estar a la vanguardia de las grandes empresas, y nosotros ambicionamos ser grandes y competitivos, es nuestra visión y misión.

### **21.2 ¿Están dispuestos a aceptar las fallas?**

Como persona soy muy autocrítico y exigente, el fallar es parte de la construcción de procesos, si no fallas es imposible que mejores, no puedes ser competitivo sin entrenarte a diario, necesitas ser autocrítico y continuar haciéndolo cada día mejor.

### **22. ¿Ustedes cuentan con el compromiso de su gente cuando la decisión es tomada?**

Nuestros colaboradores son como nuestra familia, necesitamos de ellos en cada momento, no podemos desligar las cosas, siempre les pedimos compromiso y responsabilidad, y nosotros los retribuimos con buen trato y salarios honestos de acuerdo al mercado en sí, no queremos gente que no sea proactiva, la actitud es importante siempre.

### **22.1 ¿Al momento de realizar innovaciones e inversiones de riesgo cuenta con el respaldo de la gente?**

Hay muchas formas de demostrar que la confianza es parte de nuestro diario vivir, el trabajar en pandemia a pesar de estar en juego nuestras vidas es una situación importante para nosotros y muchos de nuestros colaboradores lo entendieron así.

### **23. ¿Por cuestiones de mantener buenos vínculos familiares han dejado de tomar una decisión que sea favorable para la empresa?**

La familia es importante, pero en la empresa los negocios son negocios no hay que perder el horizonte.

## **Sobre Liderazgo**

### **24. ¿Podría definir qué es un líder?**

Líder es la persona encargada de fortalecer y guiar una organización, existen líderes positivos y negativos, pero en realidad es quien se encarga de motivar y persuadir a los demás en busca de un objetivo en común.

### **25. ¿Ud. se considera un líder? ¿En su empresa existe un liderazgo compartido?**

Te cuento que, a todos los miembros de la familia, sobre todo los más antiguos nos consideran y estiman mucho, pero en la actualidad es mi persona quien está encargada de dirigir el barco, y cada día nos esforzamos por hacerlo bien.

### **26. ¿Estar rodeado de personas leales implica fomentar la participación de la familia y empleados?**

Los adeptos y seguidores son personas que se identifican con tu idea, la comparten y la hacen parte de sus vidas y para ellos es tan normal hacer lo que hacen porque lo

considera importante para sus vidas, a pesar de que nos falta lograr un 100% es importante la cantidad de gente que apoya nuestra gestión.

**26.1 ¿Piensa que el buen trato contribuye a generar seguidores?**

Todos nos merecemos respeto, en los buenos y malos momentos el respeto debe primar a pesar de que existan aciertos o errores.

**27. ¿Se delega funciones y responsabilidades entre sus colaboradores? ¿Desde siempre?**

Siempre, somos una organización bastante extensa, una sola persona puede tener la idea, pero es necesario de más personas compartir el mensaje, es decir si no fuera por mis directores y jefes departamentales mi idea o pensamiento no se cristalizaría como pretendo, mi equipo de trabajo es parte fundamental de todo en la empresa.

**27.1 ¿En la empresa se encuentra bien definida las responsabilidades y roles de sus colaboradores?**

Es necesario tener un manual de funciones y un manual organizacional, cuando se predispone el empleado o trabajador cada mañana a llegar a su puesto de trabajo, conoce perfectamente lo que tiene que hacer, como lo tiene que hacer y para cuando lo tiene que hacer, en eso si somos muy exigentes.

**27.2 ¿Considera que el empowerment es fundamental para el éxito del negocio?**

Pienso que aprendí a delegar 25 o 30 años atrás, y podría manifestar que si conduce al éxito empresarial.

**28. ¿En la empresa establecen objetivos claros para sus empleados? ¿De ser así, cuáles son los medios empleados para comunicarlos?**

Todos tenemos objetivos, cada departamento, cada parte de nuestra estructura, desde nuestros agricultores hasta nuestros directivos, todos trabajamos en una misma idea y promulgamos una misma fuerza y dirección, la comunicación siempre la hacemos de carácter formal a través de oficio remitido a cada oficina.

**29. ¿Piensa que la visión del fundador se ve reflejada en la empresa?**

Siempre, es lo que nos motiva a continuar por el camino que pretendemos seguir.

**29.1 ¿Se continúa con la visión del fundador?**

En su esencia si, aunque ha sido modificada en algunas ocasiones, porque la visión debe cambiar cuando cumples los objetivos en el tiempo establecido, y cada vez hemos sido más ambiciosos que antes.

**30. ¿Se considera apasionado de su trabajo?**

Desde que me levanto 5 am hago deporte y me pongo a revisar mis pendientes, 7 am estoy alistando todo con un buen café antes de ir a la empresa, duermo temprano para estar lucido y trato de darme el tiempo necesario para compartir con mi esposa e hijos, siempre la empresa será importante, es un hijo al que tienes que cuidar.

## Sobre Adaptabilidad

### **31. ¿En su empresa hay disposición hacia el cambio?**

Necesitamos adaptarnos, ser una empresa que se adapte a las tecnologías, a los cambios sociales, inclusive a catástrofes mundiales como la pandemia que seguimos viviendo, la motivación te permite no perder el horizonte, pero es necesario estar atento y sensible a cualquier cambio de cualquier índole.

#### **31.1 ¿Cómo ha sido fomentado?**

Los cambios de forma se los modifica con trabajo y en el campo, los cambios cualitativos se los modifica con ejemplo y con motivación, no podemos decir una cosa y ser otra, tenemos que ser coherentes siempre.

#### **31.2 ¿En su empresa hay disposición hacia el cambio?**

No siempre, pero tengo que estar a la vanguardia de las cosas y de los momentos, tengo 63 años no siempre compartiría ideas tan revolucionarias, pero siempre las escucho y las trato de profundizar, hay veces que son magníficas.

### **32. ¿Qué indicios se considera para determinar que hay cambios en el entorno?**

Primero tenemos que visualizar los mercados, esa es la parte fundamental, segundo la economía, porque de ahí radica lo principal y tercero nuestros consumidores, ellos son la base de nuestro trabajo.

### **33. ¿Los cambios en el ambiente los ha obligado a ir por nuevos rumbos?**

Creo que la mayoría de nosotros como empresarios seamos del tamaño que seamos nos vimos afectados por esta pandemia que en casi dos años causo grandes cambios estructurales y de gestión, más sin embargo nuestro entorno cambio y tuvimos que adaptarnos rápidamente.

### **34. ¿Les ha resultado complejo adaptarse e innovarse durante sus ciclos de vida?**

Pienso que sí, la mayor dificultad que hemos tenido es al acoplarnos a los procesos productivos, por ejemplo, estábamos produciendo pasta de tomate y necesitábamos ciertas maquinas que nos permitieran acelerar la producción, cuando las instalamos pensábamos que andábamos bien, pero nuestra producción no era tan fuerte como creíamos, no toco volver a invertir en máquinas más grandes por la demanda, todas estas situaciones nos enseñan cada día y nos hacen mejorar como empresa.

#### **34.1 ¿Han tenido que destinar recursos económicos?**

Es lo principal, si necesitar innovar es necesario investigar, la innovación depende de la investigación y el conocimiento del tema sobre todo de gustos y preferencias.

### **35. ¿Al momento de adaptarse la empresa tomó de referencia la historia y valores familiares?**

Nuestros principales valores sin la responsabilidad, Honestidad, Perseverancia, Excelencia, es decir todas nuestras decisiones tienen que cumplir con esos requisitos.

### **36. ¿El cambio en el ambiente ha generado que se orienten más hacia el cliente?**

El entorno cambio e hizo que los mercados entren a un desarrollo digital, no basta con tener sitios web o páginas web, ahora es el momento de las redes sociales y del comercio electrónico, nuestras ventas empezamos a desarrollarlas por esos canales, costo un poco poderlo perfeccionar, pero hoy por hoy estamos a la vanguardia de las exigencias.

### **37. ¿En el equipo gerencial se acepta estilos heterogéneos?**

Si, por ejemplo, mi hermana es la presidenta de la compañía, mi puesto es el de gerente general, en los que conforman la parte de directores igual existen hombres y mujeres, es decir mientras exista capacidad, no nos interesa el género.

### **38. ¿Considera que los cambios del entorno generaron un mayor o menor compromiso de su gente?**

Por ejemplo, en tiempos de pandemia creo que un poco de las dos, la gente se asusta al igual que nosotros, pero no podemos paralizarnos a 100% somos una empresa que produce alimentos y los alimentos son perecibles y sobre todo somos parte de la canasta básica familiar, en cierto sector hubo molestias porque manifestaban que estamos atentando contra su salud, pero nuestra idea siempre fue el promover un ambiente lo suficientemente saludable para todos, esa fue nuestra lucha contra el COVID 19.

#### **38.1 En la percepción que tienen sobre el negocio**

Creo que el compromiso sigue, porque la empresa se encuentra sólida y ese es una buena forma de medición.

#### **38.2 En la seguridad personal**

Me siento fuerte de la cabeza, aún tengo energía suficiente, tengo compromiso con mi gente, con mi familia y en si con toda la organización, somos un equipo y en equipo salimos adelante.

#### **38.3 En la pasión por el negocio.**

Creo que, en lugar de cansarme, solo trato de disfrutar de estos momentos, el tema de empezar a exportar a Asia, era un reto de años y poco a poco lo trabajamos y hoy es una realidad, eso me apasiona como emprendedor.

### **39. ¿Se ha identificado al próximo sucesor de la empresa?**

Somos un directorio muy capacitado, cualquier persona del mismo sé que tendrá la suficiente madurez y sobre todo capacidad para guiar esta empresa.

#### **39.1 ¿De dónde proviene?**

De nuestro núcleo familiar directo, hermanos o sobrinos e hijos.

#### **39.2 ¿Cuenta con el apoyo de la familia?**

Creo que esa es la parte fundamental de todo, quien sea elegido por parte del directorio así no sea por mayoría absoluta, tendrá el apoyo incondicional de todos, eso nos ha caracterizado por años.

### 39.3 ¿Está comprometido con el negocio?

Todos nosotros estamos comprometidos con esta causa, necesitamos de esta empresa, así como esta empresa necesita de nuestro contingente, vivimos y servimos a nuestras familias a través de esta organización que nos brinda el trabajo para hacerlo.

### 39.4 ¿Considera importante transferir alguna de sus habilidades y conocimientos a su futuro sucesor?

Siempre hablamos de eso con los más jóvenes, sobre todo, preguntamos qué harías en tal situación, lo hacemos para mejorar su capacidad cognitiva, o de toma de decisiones, hay veces que pensamos en cómo mejorar un proceso y antes de hacerlo es la tarea de los más jóvenes desarrollar propuestas, todas son importantes, pero siempre la que mejor se ajuste es la que se queda, y así lo hacemos, así transmitimos y mejoramos sus capacidades.

## Parte 2

### 2.1 Información sobre la empresa

Empresa	ILE S.A.
Razón Social	Industria Lojana de Especerías Sociedad Anónima
Día, mes y Año de Fundación	1973 como Industria Nacional de Especerías
Año de la primera Venta	1973
Número de Empleados y Trabajadores	255 más socios corporativos
Número de miembros de la familia que trabajan en la empresa	36
¿Pertencen las acciones a varios grupos familiares? ¿Cuántos?	8
Miembros del Directorio	8
Relacionados con la familia	8
Ajenos a la familia	0

### 2.2 Información Personal

¿Cuántos Años tiene trabajando en la empresa?	47
¿Cuántos años en su actual posición?	16
¿Ha tenido experiencia previa en otras empresas?	si

**2.3 Por favor responda las siguientes preguntas en función de su percepción sobre el sector en el que su empresa se desenvuelve.**

Utilizando la escala indicada (del 1 al 5) y comparándose con las empresas de su sector (promedio de los últimos cinco años), marque un número para cada fila.

Considere 1 como significativamente menor; 2 menor; 3 igual; 4 más alto; y 5 significativamente más alto.

	1	2	3	4	5
Sobre su empresa, comparada con su competencia directa (Promedio de los últimos cinco años)					
Utilidad Operativa				X	
Ratio Utilidad / Venta				X	
Flujo de Caja Operativo					X
Retorno sobre la inversión				X	
Tasa de crecimiento en ventas			X		
Participación de mercado					X

**2.4 Sobre los miembros de su familia, marque un número para cada fila, utilizando la escala indicada (del 1 al 5). Considere 1 como significativamente menor; 2 menor; 3 igual; 4 más alto; y 5 significativamente más alto.**

	1	2	3	4	5
Sobre los miembros de su familia, usted considera que:					
Están emocionalmente comprometidos con el negocio					X
Mantienen entre ellos un grado de confianza				X	
Mantienen entre ellos un grado de respeto				X	
Mantienen entre ellos un grado de armonía			X		
Mantienen entre ellos un grado de comunicación abierta				X	

**2.5 Por favor catalogue las siguientes características de los gerentes en orden de importancia, según su percepción, donde 1 es menos importante y 5, muy importante.**

	1	2	3	4	5
Edad				X	
Género			X		
Nivel Educativo					X
Relación Sanguínea					X
Orden de Nacimiento		X			
Agresividad			X		
Integridad					X
Inteligencia				X	
Creatividad					X
Independencia			X		
Disposición para tomar riesgos				X	

Confianza en sí mismos					X
Experiencia en el negocio					X
Experiencia en gerencia de otros negocios					X
Desempeño Pasado					X
Habilidades y Experiencia financiera					X
Habilidades y Experiencia en marketing					X
Habilidades y Experiencia en relaciones interpersonales					X
Habilidades y Experiencia Técnica					X
Habilidades y Experiencia en planeamiento estratégico					X
Habilidad en toma de decisiones					X
Alta credibilidad por los miembros de la familia				X	
Compromiso con el negocio					X
Confianza de los miembros de la familia					X
Respetado por los miembros activos de la familia				X	
Respetado por los miembros no activos de la familia		X			
Respetado por los empleados			X		
Participación con acciones en el negocio					X
Relaciones personales con el actual gerente general		X			
Compatibilidad de roles con el fundador					X
Otros (Por favor especifique)					



**Apéndice K Percepción del impacto económico empresarial en comparación con la competencia directa (Promedio de los últimos cinco años)**

	Caso 1 (Supermercado Yerovi)	Caso 2 (PROALCOM CIA LTDA)	Caso 3 (Supermercado Economax)	Caso 4 (Autoservicio Puerta del Sol)	Caso 5 (Calva y Calva Cía. Ltda.)	Caso 6 (ILE)
Utilidad Operativa	3	4	3	3	3	4
Ratio Utilidad / Venta	4	3	2	3	3	4
Flujo de Caja Operativo	3	4	3	4	3	5
Retorno sobre la inversión	2	4	2	3	2	4
Tasa de crecimiento en ventas	3	3	3	3	4	3
Participación de mercado	3	4	3	3	4	5

**Apéndice L Percepción sobre las características de los miembros familiares en el negocio**

	Caso 1 (Supermercado Yerovi)	Caso 2 (PROALCOM CIA LTDA)	Caso 3 (Supermercado Economax)	Caso 4 (Autoservicio Puerta del Sol)	Caso 5 (Calva y Calva Cía. Ltda.)	Caso 6 (ILE)
Están emocionalmente comprometidos con el negocio	4	5	4	5	5	5
Mantienen entre ellos un grado de confianza	4	4	5	5	5	4
Mantienen entre ellos un grado de respeto	3	4	4	4	4	4
Mantienen entre ellos un grado de armonía	4	5	4	4	4	3
Mantienen entre ellos un grado de comunicación abierta	4	4	4	4	4	4

### Apéndice M Percepción sobre las características del gerente general

	Caso 1 (Supermercado Yerovi)	Caso 2 (PROALCOM CIA LTDA)	Caso 3 (Supermercado Economax)	Caso 4 (Autoservicio Puerta del Sol)	Caso 5(Calva y Calva Cía. Ltda.)	Caso 6 (ILE)
Edad	3	3	3	4	4	4
Genero	4	2	2	3	4	3
Nivel Educativo	5	5	5	5	5	5
Relación Sanguínea	4	5	4	4	3	5
Orden de Nacimiento	3	1	4	4	3	2
Agresividad (*)	3	2	2	3	3	3
Integridad	5	5	5	4	5	5
Inteligencia (**)	5	4	4	5	4	4
Creatividad	4	4	3	5	4	5
Independencia	4	3	3	5	4	3
Tomar Riesgos (***)	4	4	4	4	4	4
Confianza	4	5	5	4	4	5
Experiencia en el negocio	4	5	4	4	5	5
Experiencia en gerencia de otros negocios	3	3	3	2	4	5
Desempeño pasado	4	3	3	3	3	5
Habilidades y experiencia Financiera	4	4	4	5	5	5
Habilidades y experiencia en marketing	4	4	3	4	4	5
Habilidades y experiencia en relaciones interpersonales	5	4	3	4	5	5
Habilidades y experiencia técnica	-	3	3	4	4	5
Habilidad y experiencia en planeamiento estratégico	4	5	4	4	5	5
Habilidad en toma de decisiones	5	5	5	5	5	5
Alta credibilidad por los miembros de la familia	3	4	3	4	4	4
Compromiso con el negocio	5	5	5	5	5	5

Confianza de los miembros de familia	3	4	4	4	4	5
Respetado por los miembros activos de la familia	3	3	3	3	4	4
Respetado por los miembros no activos de la familia	3	3	3	3	4	2
Respetado por los empleados (****)	4	3	3	4	3	3
Participación con acciones en el negocio	3	4	3	4	3	5
Relaciones personales con el actual Gerente (****)	4	4	4	3	3	2
Compatibilidad de roles con el fundador	5	5	4	4	4	5
OTROS						

Nota. (\*) Positiva en decisiones. (\*\*) Que sea realista. (\*\*\*) "Pero no darle un cheque en blanco".  
 (\*\*\*\*) No temido. (\*\*\*\*\*) Por el periodo de transición.



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



SENESCYT  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Carlos Eduardo Granda Ochoa, con C.C: # 1104679681 autor del trabajo de titulación: “Estrategias Gerenciales de Sucesión Generacional en las Empresas Familiares de la Ciudad de Loja” previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 20 de enero 2022

f. \_\_\_\_\_

Nombre: Carlos Eduardo Granda Ochoa

C.C: 1104679681

## **REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

### **FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN**

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Estrategias Gerenciales de Sucesión Generacional en las Empresas Familiares de la Ciudad de Loja.		
<b>AUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Granda Ochoa, Carlos Eduardo		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Revisor: Ing. Ángel Castro Peñarreta, MBA Tutora: Ing. Carmen Padilla, PhD.		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>UNIDAD/FACULTAD:</b>	Sistema de Posgrado		
<b>MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:</b>	Maestría en Administración de Empresas		
<b>GRADO OBTENIDO:</b>	Magíster en Administración de Empresas		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	20-01-2022	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	94
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Administración de empresas familiares		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Estrategias gerenciales, empresas familiares, sucesión generacional, capacidades gerenciales, liderazgo, y productividad.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT</b> (150-250 palabras):	<p>La presente investigación tiene como objetivo analizar los diferentes conceptos de estrategias gerenciales de sucesión generacional aplicados por los gerentes generales de las empresas familiares dedicadas al comercio de alimentos, bebidas y tabacos en puestos de ventas o en mercados en la ciudad de Loja. Desde el punto de vista metodológico, la investigación se desarrolló dentro del paradigma cualitativo, con un propósito descriptivo y una lógica inductiva. Para ello, se seleccionó un estudio realizado por Salomón (2012) sobre las empresas familiares y cuya metodología era adaptable al presente estudio, mientras que la recolección de los datos se realizó por medio de entrevistas semi estructuradas, y el análisis e interpretación de los datos de los discursos de seis gerentes generales de las empresas familiares de la ciudad de Loja. En el presente estudio se desarrolla las principales estrategias gerenciales propuestas por García (2007) que permiten mejorar la productividad de los mismos y sobre todo garantizar la supervivencia a través del tiempo, y su paso de mando de generación tras generación. Como parte de los hallazgos encontrados se determinó que los gerentes generales cuentan con amplia experiencia en la gestión de empresas familiares, las cuales se encuentran en la etapa de crecimiento o madurez, sin embargo, no han realizado un análisis técnico del próximo sucesor.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +18623007515	<b>E-mail:</b> carlik189@hotmail.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> María del Carmen Lapo Maza		
	<b>Teléfono:</b> +593-4-3804600		
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec">maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec</a>		

#### **SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA**

<b>Nº. DE REGISTRO</b> (en base a datos):	
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL</b> (tesis en la web):	