



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y**  
**ECONÓMICAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN**  
**TRABAJO DE GRADO**

**TEMA:**

**“FACTORES ESTRATÉGICOS QUE INFLUYEN EN LAS  
EMPRESAS FAMILIARES”**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA  
COMERCIAL**

**AUTORA: KATHERINE DAYANA FARINANGO VILLARREAL**

**DIRECTOR: PHD. BYRON FABRICIO ACOSTA ANDINO**

**IBARRA, 2020**

## **RESUMEN EJECUTIVO:**

El objetivo de esta investigación es destacar los factores estratégicos que influyen en las empresas familiares. Fue aplicada una encuesta a 100 empresas familiares las cuales fueron analizadas por tres aspectos: 1) Tamaño: microempresas y pequeñas empresas; 2) Actividad económica: producción, comercio, servicios; 3) Sectores: Ibarra, Atuntaqui, Otavalo. Los datos obtenidos tienen un enfoque cuantitativo de alcance descriptivo que a su vez fueron analizados por medio de estudios estadísticos T-Student y Anova, en el cual se midieron las variables relacionadas con el liderazgo, la autoridad y formación académica del fundador, estrategias de gestión utilizadas en las empresas familiares y los planes existentes que mantienen las mismas. Los resultados muestran que el 6% de las microempresas se encuentran en la cuarta generación con más de 90 años de funcionamiento, es decir perduran en el tiempo, pese a que, la formación académica de los fundadores en la mayoría de microempresas es de segundo nivel (bachillerato) y de las pequeñas empresas es de tercer nivel (universitario); por otro lado, se reconoció que la principal amenaza en una empresa familiar son los conflictos familiares (44%) y como fortaleza es la correcta administración de la empresa familiar (46%); por último, se identificó que tanto las microempresas como pequeñas empresas conocen en gran mayoría acerca del plan de sucesión, pero menos de la mitad poseen el plan de sucesión formalmente establecido. Finalmente, el presente estudio indica que muchas empresas familiares han perdurado en el tiempo debido a la buena relación de los miembros de la familia; sin embargo; estas empresas no han podido crecer por falta de estrategias administrativas y falta de preparación del fundador o gerente; por otro lado, varias microempresas familiares con menos número de años de funcionamiento han podido progresar y posicionarse como pequeñas empresas.

**Palabras clave:** Empresas familiares, autoridad, liderazgo, estrategias de gestión, sucesión.

## **ABSTRACT:**

The objective of this research is to highlight the strategic factors that influence family businesses. A survey was applied to 100 family businesses analyzing three aspects: 1) Size: microenterprises and small businesses; 2) Economic activity: production, trade, services; 3) Sectors: Ibarra, Atuntaqui, Otavalo. The data obtained have a quantitative approach of descriptive scope that was analyzed through statistical studies T-Student and Anova, in which the variables related to leadership, authority and academic training of the founder and management strategies were measured. The results show that 6% of microenterprises are in the fourth generation with more than 90 years of operation, in other words, they last over time, despite the fact that the academic training of the founders in most microenterprises is of a second level (high school) and in small businesses it is of a third level (academic); on the other hand, it was recognized that the main threat to a family business is family conflicts (44%) and as strength is the correct administration (46%); Finally, it was identified that micro businesses as small businesses know about the succession plan, but less than half have this plan established. Finally, this study indicates that many family businesses have endured over time due to good family relationships; nevertheless; these companies have not been able to grow due to lack of administrative strategies and lack of preparation of the founder or manager; on the other hand, several family microenterprises with fewer years of operation have been able to progress and position themselves as small businesses.

**Keywords:** Family businesses, authority, leadership, management strategies, succession.

## ACEPTACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO

En mi calidad de representante del Ph.D. Byron Fabricio Acosta Andino, dentro de la Universidad y asignado por las Autoridades pertinentes, como director del trabajo de grado presentado por la egresada, KATHERINE DAYANA FARINANGO VILLARREAL, para optar por el título de INGENIERA COMERCIAL, cuyo tema es: "FACTORES ESTRATÉGICOS QUE INFLUYEN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES", considero que el presente trabajo reúne requisitos y méritos suficientes para ser sometida a la presentación pública.



MSc. Luis Calderón Ayala

REPRESENTANTE - DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

## BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

### AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

#### 1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1003986898		
APELLIDOS Y NOMBRES:	FARINANGO VILLARREAL KATHERINE DAYANA		
DIRECCIÓN:	IBARRA		
EMAIL:	<a href="mailto:katherine.farinango95@gmail.com">katherine.farinango95@gmail.com</a>		
TELÉFONO FIJO:	(062) 612-111	TELÉFONO MÓVIL:	0963226072

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	FACTORES ESTRATÉGICOS QUE INFLUYEN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES
AUTOR (ES):	FARINANGO VILLARREAL KATHERINE DAYANA
FECHA: DD/MM/AAAA	18/05/2020
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TITULO POR EL QUE OPTA:	INGENIERIA COMERCIAL
ASESOR /DIRECTOR:	PhD. BYRON ACOSTA

#### 2. CONSTANCIAS

El autor (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los catorce días del mes de julio de 2020.

EL AUTOR:

KATHERINE FARINANGO

## **INDICE DE CONTENIDOS:**

RESUMEN EJECUTIVO: .....	1
ABSTRACT: .....	2
INTRODUCCIÓN: .....	7
1. OBEJTIVOS.....	9
1.1 Objetivo General: .....	9
1.2 Objetivos Específicos: .....	9
2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	9
3. MARCO TEÓRICO .....	9
3.1 Autoridad, Liderazgo Empresarial y Formación del Propietario .....	9
3.1.1 Liderazgo Empresarial .....	11
3.1.2 Profesionalización y Formación del Líder .....	13
3.2 Estrategias de Gestión .....	14
3.2.1 Empresa Familiar .....	16
3.2.2 Reuniones Habituales .....	20
3.3 Planes a Mediano y Largo plazo.....	21
3.3.1 Fijar Objetivos, Planificar y Controlar el Tiempo.....	21
3.3.2 Plan Estratégico.....	22
3.3.3 Plan de Presupuesto.....	23
3.3.4 Plan de Sucesión.....	24
4. PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS.....	26
4.1 Unidad de Análisis.....	28
4.1.1 Criterios de Inclusión y Exclusión .....	28
4.1.2 Esquema de muestreo .....	29
4.1.3 Tamaño de la muestra .....	29
4.1.4 Periodo de referencia.....	30
4.2 Procedimientos de recolección de datos .....	30
5. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN .....	32
5.1 Sección I: Liderazgo, Autoridad y Formación del empresario.....	32
5.2 Sección II: Estrategias de Gestión .....	37
5.3 Sección III: Planes a mediano y largo plazo.....	40
5.4 Sección IV: Datos Generales .....	44
CONCLUSIONES: .....	47
REFERENCIAS: .....	49
ANEXO 1 .....	55

## INDICE TABLAS:

<b>Tabla 1.</b> Secciones del formulario .....	28
<b>Tabla 2.</b> Estratificación.....	28
<b>Tabla 3.</b> Total Empresas Familiares Imbabura.....	32
<b>Tabla 4.</b> Análisis T-student efectividad en sus asuntos .....	35
<b>Tabla 5.</b> Análisis T-student formación profesional .....	35
<b>Tabla 6.</b> Análisis de la varianza de los Elementos Incorporación Microempresas .....	37
<b>Tabla 7.</b> Análisis de la varianza de los Elementos Incorporación Pequeñas.....	37
<b>Tabla 8.</b> Análisis T-student Factores Estratégicos .....	40
<b>Tabla 9.</b> Análisis T-student Gestiones realizadas.....	41
<b>Tabla 10.</b> Análisis T-student Factores en la ejecución del Plan de Sucesión.....	42
<b>Tabla 11.</b> Análisis de la Varianza efectos del cambio generacional Microempresa .....	44
<b>Tabla 12.</b> Análisis de la varianza efectos del cambio generacional Pequeñas .....	44
<b>Tabla 13.</b> Socios de la Empresa Familiar .....	45
<b>Tabla 14.</b> Años de funcionamiento.....	47
<b>Tabla 15.</b> Presupuesto.....	53
<b>Tabla 16.</b> Cronograma de actividades .....	54

## INDICE FIGURAS:

<b>Figura 1.</b> Administrador Micro y Pequeñas .....	33
<b>Figura 2.</b> Toma de Decisiones .....	33
<b>Figura 3.</b> Delegación de Funciones .....	34
<b>Figura 4.</b> Efectividad en sus asuntos .....	34
<b>Figura 5.</b> Importancia de formación profesional .....	35
<b>Figura 6.</b> Estilos de Liderazgo.....	36
<b>Figura 7.</b> Elementos de Incorporación del Personal Microempresas y Pequeñas .....	37
<b>Figura 8.</b> Reuniones Familiares Habituales.....	38
<b>Figura 9.</b> Uso de Estrategias Microempresas y Pequeñas .....	38
<b>Figura 10.</b> Amenazas Microempresas y Pequeñas .....	39
<b>Figura 11.</b> Fortalezas Microempresas y Pequeñas .....	39
<b>Figura 12.</b> Factores Estratégicos Microempresas y Pequeñas.....	40
<b>Figura 13.</b> Gestiones Realizadas por el Fundador/Gerente .....	41
<b>Figura 14.</b> Planes Micro y Pequeñas .....	41
<b>Figura 15.</b> Factores en la ejecución del plan de sucesión.....	42
<b>Figura 16.</b> Asesoramiento externo para el plan de sucesión .....	43
<b>Figura 17.</b> Efectos cambio generacional Microempresas.....	43
<b>Figura 18.</b> Efectos cambio generacional Pequeñas .....	43
<b>Figura 19.</b> Cantidad de empresas familiares .....	45
<b>Figura 20.</b> Promedio personal Micro y Pequeñas.....	46
<b>Figura 21.</b> Total del personal Micro y Pequeñas.....	46
<b>Figura 22.</b> Generación Micro y Pequeñas .....	46

## INTRODUCCIÓN:

La empresa familiar permite observar la verdadera esencia que representa una familia y una empresa, tomando en cuenta que la familia busca el fortalecimiento de los lazos familiares y a su vez el crecimiento empresarial, incluso en muchas ocasiones se puede encontrar los dos aspectos en uno solo (Ginebra, 1997). “Tampoco se puede perder de vista que una “buena” Empresa Familiar no puede “arreglar” una familia “desordenada”, y es seguro que una familia “desorganizada” destruirá una “buena” Empresa Familiar.” (Ginebra, 1997, p. 3)

Según Martínez (2010) a nivel mundial la mayor parte de las empresas son familiares, por ejemplo, en Estados Unidos más del 90% pertenecen a empresas de tipo familiar, en Reino Unido las empresas familiares tienen un valor porcentual equivalente al 76% y en América Latina se evidencia algo similar, debido a que nueve de cada 10 empresas son de tipo familiar (Belausteguigoitia, 2005). Un estudio realizado en una universidad ecuatoriana indica que aproximadamente el 90,5% de las compañías de responsabilidad limitada registradas en la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros son de tipo familiar (Camino & Bermúdez, 2018). Así mismo, en cuanto al tamaño de las empresas familiares se identifica que las grandes empresas son representadas por el 65,9% las medianas empresas el 88% y finalmente, las pequeñas empresas y microempresas abarcan más del 90% (Camino & Bermúdez, 2018). Según El Telégrafo (2018) las cifras que revelan las empresas familiares en el Ecuador se dividen según las regiones del país, por tanto en la Región Costa mantiene aproximadamente el 90,7%; en la Región Sierra su porcentaje equivale al 89,8%; en la Región Amazónica es del 97%; y por último en Galápagos el 95,7%.

Las empresas familiares generan un aporte importante a la economía del país y de tal forma que genera 1.6 millones de fuentes de empleo a nivel nacional (El Telégrafo, 2018). Por tal razón se requiere analizar la problemática que abarcan las empresas familiares, como una de sus causas principales identificadas por Santamaría & Pico (2015) es la continuidad luego de cambios generacionales y el uso de estrategias de gestión que maneja la empresa. Por otra parte la presente investigación conlleva a determinar cómo es el grado de autoridad y liderazgo que presentan las actividades del fundador en cuanto a la gestión empresarial, los planes a mediano y largo plazo y las estrategias de gestión aplicadas en las áreas funcionales de la empresa familiar, para de esa manera analizar cómo estos factores estratégicos pueden influir de



manera positiva o negativa en la gestión, si bien, investigaciones anteriormente realizadas permiten demostrar cuales han sido los puntos de análisis y sus resultados.

Santamaría & Pico (2015), realizaron una investigación en la provincia de Tungurahua cuyo objetivo fue analizar los factores estratégicos que influyen dentro de la empresa familiar, teniendo como resultado que el 96% de las empresas familiares mantienen más de dos años de funcionamiento y el otro 4% de las mismas superan los 33 años de funcionamiento, los principales factores estratégicos identificados y analizados por los autores fueron: Liderazgo y Autoridad del propietario, Estrategias administrativas, Planes de mediano plazo en las empresas y Formación del empresario.

Otro estudio realizado por Esparza, García, & Duréndez (2009) analizó las principales diferencias de la gestión estratégica y competitiva de las MiPyME familiares y no-familiares turísticas del estado de Quintana Roo (México), dio como resultado varias diferencias en base a los factores de competitividad, planificación estratégica, formación y profesionalización de los recursos humanos, a su vez se identificó que utilizan en menor medida las herramientas de gestión y financieras para el proceso de toma de decisiones.

Según el estudio realizado por Moncayo & Ortiz (2018) evaluó cómo influyen los factores de éxito y fracaso a través del cambio generacional en las empresas familiares del cantón Milagro provincia del Guayas, en el cual sus análisis demostraron que los principales factores que afectan de forma negativa a la sucesión de las empresas familiares son: la falta de estrategias administrativas utilizadas en la empresa durante su gestión y la falta de liderazgo que presenta el fundador en la empresa. A su vez señalan que los factores políticos y sociales tienden a intervenir de manera significativa en el proceso del cambio generacional, por ejemplo los impuestos que mantiene el país de origen, leyes en base a las herencias e incluso la inestabilidad política; en cuanto a los factores de éxito los autores identifican la correcta comunicación y buena relación de los miembros familiares, que crea comunicación efectiva y a su vez, permite definir estrategias de sucesión firmes y claras. Por lo tanto, la presente investigación tiene como objetivo destacar los factores estratégicos que influyen en las empresas familiares, con el fin de analizar los puntos antes mencionados.

## **1. OBEJTIVOS**

### **1.1 Objetivo General:**

- Destacar los factores estratégicos que influyen en las empresas familiares

### **1.2 Objetivos Específicos:**

- Determinar el grado de autoridad y liderazgo que presentan las actividades del fundador en la empresa familiar.
- Identificar las estrategias de gestión que desarrollan las empresas familiares para su desarrollo en el tiempo.
- Cuantificar la cantidad y tipos de planes existentes a mediano y largo plazo en las empresas familiares.

## **2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

- ¿Cuáles de estos factores estratégicos influyen en las empresas familiares?

## **3. MARCO TEÓRICO**

### **3.1 Autoridad, Liderazgo Empresarial y Formación del Propietario**

La autoridad es el derecho que tiene un administrador de solicitar a su equipo de trabajo que realice algo, con el fin de alcanzar objetivos y metas organizacionalmente establecidas; pese a que, existe una tendencia natural de resistirse a delegar demasiada autoridad a un miembro del equipo por temor a que las acciones realizadas puedan hacerle responsable de ellas (Monteros & Pineda, 2017). Para Santamaría & Pico (2015) la autoridad, liderazgo y formación del fundador o gerente es uno de los factores estratégicos más destacados en las empresas familiares debido a que estos factores están relacionados directamente con las actividades que realiza el fundador dentro de la empresa familiar; toda gestión empresarial puede realizarse con efectividad siempre y cuando exista el apoyo de los herederos hacia el fundador y así mismo el direccionamiento y la orientación que presenta el fundador hacia a sus herederos, en este aspecto es importante no aplicar administración rígida e inflexible que impida la comunicación y confianza entre los miembros de la familia.

La autoridad formal presenta un poder legítimo, designado bajo la influencia de ciertos grupos con características específicas que permiten el derecho para ejercer un

voto de aceptación dentro de la organización (Zayas & Cabrera, 2006). En el caso de la autoridad moral no existe un procedimiento formalmente establecido para su designación, que es reconocida por su ejemplo y dedicación que presenta al equipo de trabajo, en otras palabras por las aptitudes, actitudes y valores que desempeña el líder, haciendo que las acciones hablen por si solas a través del ejemplo, es decir el líder es respaldado y por ende seguido (Zayas & Cabrera, 2006). La autoridad como se mencionaba anteriormente es una influencia legítima reconocida y aceptada por el equipo de trabajo dentro de la empresa, aunque se presenta confusión entre la autoridad y el poder; la autoridad está basada mediante normas las cuales son acompañadas del poder, sin embargo, el poder puede formarse sin aprobación, luego sin autoridad apoyándose a través del uso de la fuerza y así convirtiéndose en tiranía, obligando a los miembros del equipo a realizar las actividades a través de miedos y amenazas (Martínez, 2003).

La toma de decisiones es una particularidad común que presentan todos los administradores o fundadores en las empresas, debido a que se implica la continuidad o fracaso de la empresa, todas las decisiones son importantes, desde la selección y admisión del talento humano, la producción o comercialización que realice la empresa en los próximos meses e incluso hasta la compra de una nueva empresa; todo debe realizarse con previa investigación para determinar si existen riesgos en dichas decisiones y así poder analizar las posibles alternativas o soluciones (Isolano, 2003). Para ello, Isolano (2003) identificó cinco factores que permiten analizar la importancia de la toma de decisiones con mayor efectividad:

- 1) Mediante el compromiso se identifica el valor monetario y el talento humano que maneja la empresa, a su vez los impactos que pueden generar estos elementos a través del tiempo, es decir a largo plazo.
- 2) La flexibilidad en los planes se restablece con facilidad a diferencia de otros que presentan carácter firme y definitivo, es decir de forma irreversible.
- 3) A través del planteamiento de objetivos claros y políticas formalmente establecidas contribuye que las decisiones sean más fáciles en la empresa.
- 4) Las decisiones pueden tomarse de forma sensata y precisa si los costos son asociados con las variables.
- 5) El impacto humano se produce debido a que las decisiones afectan a las personas, por lo tanto, es importante ser cuidadoso.

Muchos errores cometidos por los gerentes a la hora de enfrentar problemas generados en la empresa ya que en ocasiones no se percatan de su existencia y en otros casos en los que saben de su existencia y los efectos que puede provocar a corto o largo plazo no tratan de solucionar a tiempo (Isolano, 2003).

### **3.1.1 Liderazgo Empresarial**

El liderazgo influye en todos los procesos que presentan los líderes en la empresa a su equipo de trabajo para lograr los objetivos planteados de la organización (Lussier & Achua, 2016). En la investigación realizada por Santamaría & Pico, (2015) se observa que la decisión tomada en la empresa familiar hace referencia al estilo de liderazgo del jefe de familia, es decir, el líder puede tomar las decisiones de forma autocrática; asumiendo toda la responsabilidad, pueden tomar decisiones en consenso familiar permitiendo la participación de todos los miembros de la familia de manera justa, democrática, precisa; o a su vez, las decisiones pueden ser tomadas por la persona que ejerce el cargo administrativo.

El estilo de liderazgo es la forma como se comportan los líderes con respecto a los miembros de la empresa, los cuales son señalados por los autores (Monteros & Pineda, 2017)

- En el liderazgo autocrático recae toda la responsabilidad al administrador y la obediencia de todo el talento humano que labora en la empresa, el líder hace de este estilo su mayor característica.
- En el liderazgo democrático permite participar todos los miembros de la empresa familiar, tomando en consideración las sugerencias del equipo, con el fin de fomentar el compromiso, el respeto y la calidad.
- En el liderazgo Laissez-faire no se refleja mucho control en los miembros de la empresa, debido a que el fundador señala una meta y deja que los integrantes de la empresa trabajen y logren dicha meta, el líder proporciona asesoramiento.

Existen diversos roles del liderazgo gerencial, a continuación, se detalla como citan los autores (Lussier & Achua, 2016):

- Roles Interpersonales incluyen al gerente o fundador, por esa razón es evidente que las habilidades interpersonales son realmente necesarias para

desempeñar con éxito las metas trazadas y a su vez poder relacionarse con los demás, incentivando al trabajo en equipo y compañerismo.

- Roles Informativos incluyen al supervisor y al igual que el anterior este rol también se basa en los éxitos interpersonales.
- Roles Decisivos incluyen al empresario, para el manejo de todos los conflictos, con el fin de desempeñar con éxito los roles definitivos y tomar las mejores decisiones para la organización.

El consejo de familia es importante en la empresa para sobrevivir y mejorar la gestión que presenta en el tiempo y resolver la resolución de los problemas de forma adecuada, por lo tanto solo las familias unidas, sanas y fuertes lo realizan, debido a que si no se desarrolla de forma adecuada esto puede generar confusión de roles en los integrantes, provocando futuros problemas dentro de la familia y empresa (Sainz de Vicuña, 2003). El consejo familiar normalmente suele ser conformado por los futuros herederos o miembros de la familia que estén involucrados en la gestión de la empresa y conozcan acerca de la evolución y desarrollo de la misma (Sainz de Vicuña, 2003). Existen diferentes consejos familiares, en los cuales no solo están conformados por padres e hijos, sino también por asociación de hermanos o por consorcio de primos; sin embargo; cada empresa tiene diferente gestión y políticas, en muchas empresas el administrador es netamente familiar, es decir, familia directa no por cónyuges o por esposos viudos o esposas viudas de un miembro de la familia, en otros casos los cónyuges deben llevar casados por lo menos cinco años (Sainz de Vicuña, 2003). Sainz de Vicuña (2003) hace un importante análisis y enfatiza en cuanto a la evolución que se va generando en la actualidad, debido a que todo se profesionaliza y a su vez el número de integrantes de la familia va creciendo, ya que los herederos de la empresa familiar van contrayendo unión con otras ramas familiares, por lo tanto es completamente inevitable que a lo largo del tiempo no exista involucramiento de estas personas en la gestión de la empresa (Sainz de Vicuña, 2003).

Por otra parte, la junta de accionistas es un conjunto de personas involucradas económica y laboralmente en la gestión de la empresa, este aprueba y desaprueba decisiones o planes que crean convenientes para la gestión de la misma, contribuye con la resolución de diversas complicaciones relacionadas con el equipo de trabajo, lo que les permite tomar en cuenta todos los puntos de vista sugeridos por cada uno

de los accionistas (Sainz de Vicuña, 2003). El fin de los accionistas en la empresa es dar cumplimiento a los requisitos legales, en cuanto a los accionistas que no laboran en la empresa misma deben tener mayor nivel de confianza en diversos asuntos y funciones que giren alrededor de la empresa, por tal razón los accionistas que laboran en la empresa deben respetar los derechos económicos de quienes no están laborando en ella (Sainz de Vicuña, 2003). Cabe recalcar que quien no esté de acuerdo con la función realizada tiene plena libertad de dejar de ser accionista de la empresa, con el fin de evitar posibles conflictos a corto o largo plazo que puedan afectar directamente a la gestión empresarial (Sainz de Vicuña, 2003).

El consejo administrativo es quien tiene la potestad de dirigir la empresa, sin embargo, el consejo debe respetar las opiniones, sugerencias e intereses que presentan los dueños mayoritarios o fundadores de la empresa familiar y mantener los objetivos y metas que se trazó la organización (Sainz de Vicuña, 2003)

### **3.1.2 Profesionalización y Formación del Líder**

La formación y profesionalización del fundador o administrador son factores claves para el desarrollo, continuidad y éxito de la empresa familiar a corto y largo plazo (Esparza, García, et al., 2009).

Según la investigación realizada por Esparza, García, et al. (2009), refleja que las empresas familiares dan menos importancia a la formación académica, programas de formación del talento humano y todos los gastos que genera esto para la empresa, señala diferencias en cuanto a la posesión de títulos universitarios de los gerentes o fundadores, lo cual genera una debilidad futura en el desarrollo de las empresas familiares. Es importante señalar la capacitación y gestión que están vinculados en mayoría con el proceso de educación que tiende a preparar para la vida profesional. Los autores (Monteros & Pineda, 2017) presentan tres etapas señaladas:

- Formación Profesional es una educación institucionalizada, que busca formar y preparar a las personas de manera profesional, sus conocimientos son impartidos mediante personas capacitadas y con gran experiencia desde escuelas, colegios, institutos y universidades con el objetivo de llegar al campo laboral con conocimientos claros para aplicarlos en la práctica y así convertirlos a lo largo del tiempo en una ventaja competitiva dentro de experiencia laboral.

- Desarrollo Profesional es aquel que busca ampliar y perfeccionar a las personas en base al crecimiento profesional, con el fin de permitirle establecer objetivos y metas claras para su gestión en el tiempo y a su vez tener mayor efectividad en las funciones del cargo asignado.
- Entrenamiento busca adaptar al ser humano para determinada empresa, con el objetivo de cumplir con el programa y cronograma establecidos permitiendo a su vez una adaptación rápida en el desarrollo de la empresa.

Para los autores Cardona, Montes, Vásquez, Villegas, & Brito (2007) la experiencia laboral que presenta el talento humano de la empresa u organización no se refiere solo a la educación, sino también al conocimiento práctico que ha adquirido en el campo laboral; es decir que hayan desarrollado día a día, los empleadores valoran mucho la experiencia del personal, la innovación y la capacidad de resolver problemas dentro de la empresa ya que esta puede brindar recompensas al miembro de la empresa, es por eso que la experiencia laboral es considerada como uno de los principales factores de competitividad en cualquier sector o industria.

### **3.2 Estrategias de Gestión**

La gestión empresarial consiste en la asociación de participaciones de todo el talento humano que conforma la empresa, desde la máxima autoridad hasta el último miembro de la empresa, para alcanzar las metas y objetivos que se plantea la organización en base al desarrollo de la misma, por lo tanto es importante tomar en cuenta a clientes, proveedores, sociedad y entorno en que se desarrollan las tareas y actividades de la organización (Van, 2016).

La estrategia se define mediante la misión y visión que presenta la empresa, por lo cual la meta estratégica es construir una ventaja competitiva clara y precisa para que la empresa familiar pueda desenvolverse con efectividad, también es importante que las empresas al inicio de su ciclo de vida diseñen estrategias cautelosas, cabe recalcar que últimamente las empresas familiares se encuentran en una etapa que les ha permitido mantener una postura más empresarial que familiar (Esparza, García, et al., 2009).

Al realizar la elección de una estrategia la familia también elige su futuro, cuando la empresa está en la primera generación el fundador de la empresa familiar no toma en consideración a sus herederos acerca de la gestión y desarrollo que puede presentar

la empresa a futuro, que genera conflictos familiares o roles entre los miembros de la familia debido a que las decisiones son tomadas de forma unipersonal es decir solo por el fundador, no sucede lo mismo al llegar a la segunda generación, en la cual la gestión se desarrolla en base a la unión y confianza, pese a que en muchas empresas empiezan a darse una serie de fenómenos ya que todos opinan sobre todo y muchas veces se toman decisiones sin importar la autorización u opinión del fundador, por lo cual es considerado como confusión de roles entre los miembros de la familia, es decir que, el papel cambia y no se toma en cuenta la opinión o sugerencia del fundador (Esparza, García D., & Duréndez, 2009). Para Meira & Carvahal (2013) el comportamiento de los herederos y herederas de la empresa familiar es originado y dirigido por sus propios padres, por la familia e incluso por la sociedad en la que permanecen, los cuales depositan gran confianza en ellos, aunque los padres construyen la empresa muchas veces se olvidan de preparar a los herederos para ser buenos líderes y continuar con el legado familiar.

El estudio realizado por Esparza, García, et al. (2009) indica que el comportamiento estratégico no se caracteriza por ser un elemento que discrepe a las empresas familiares de las no familiares, los resultados obtenidos indican que innovar ya sea un producto o servicio es un factor competitivo en ambos tipos de empresas, el comportamiento de las empresas familiares es más conservador y reservado, en otras palabras, se queda con lo establecido y no le gusta hacer cambios. Por lo tanto según la investigación de Santamaría & Pico (2015) evidenciaron que las estrategias que manejan las empresas familiares les permiten desarrollarse en el tiempo, pese a que comprobaron mediante sus investigaciones que el 65% de los fundadores presentan preocupación en cuanto al área financiera y manejo con los proveedores que mediante sus cálculos presentan más del 80%, por esa razón poseen en mayor cantidad estrategias financieras y estrategias de negociación con los proveedores, debido a que sin su correcto control existiría riesgos laborales y financieros para la empresa, sin embargo, otra estrategia evidente es a través de los ingresos relacionados con las actividades de ventas y la preocupación por el talento humano es una de las debilidades que enfrenta la empresa, si bien es cierto, el talento humano es un factor fundamental para el funcionamiento de una empresa, la mayoría de estrategias son realizadas en consenso.



Mas & Martínez (2008) señala que una buena orientación estratégica en la empresa es fundamental para que todas las fases de la misma se desarrollen con la finalidad de lograr el éxito, los autores Mas & Martínez (2008), Moncayo & Ortíz (2018) señalaron en sus estudios varios factores estratégicos, entre ellos: a) Apoyo a la dirección; b) Estrategias para reorientar la misión de la empresa; c) Estructura organizativa flexible; d) Definir estrategias de sucesión a mediano y largo plazo; e) Incentivos para compartir conocimientos; f) Capacidad de liderazgo; g) Comunicación afectiva entre los miembros de la familia.

Por lo tanto, el apoyo que presente el fundador o gerente de las empresas es primordial ya que permite impartir la gestión del conocimiento e incluso recibir nuevos ideales por parte del talento humano o del sucesor a cargo, así se busca motivar al personal a través de incentivos para que el personal esté dispuesto a compartir sus ideas información y conocimiento (Mas & Martínez, 2008).

Moncayo & Ortíz (2018) indican que la gestión es uno de los elementos más importantes de las empresas están relacionados con el buen ambiente laboral del talento humano y tecnología, estos son puntos que llevan a la empresa a la sucesión.

### **3.2.1 Empresa Familiar**

Las empresas familiares son aquellas en las que su propiedad está controlada por la familia y dirigida por algunos miembros de la familia, esto permite desarrollar en el tiempo la obra del fundador (Martínez, 2010). Una de las características principales es que tanto los fundadores como asesores desean que la propiedad y la gestión de la empresa se mantengan dentro de la familia a través de las futuras generaciones desarrolladas en el tiempo (Sánchez & González, 2017).

Según la investigación realizada en Latinoamérica por el autor Belausteguigoitia (2005), indica que las empresas familiares no ejercen solo influencia en la economía formal de cada país sino también en la economía subterránea, en otras palabras la mayoría de pequeños negocios son de origen familiar, es decir son talleres caseros en el cual siempre estará involucrada una persona que sea miembro de la familia, en el cual señala mediante un ejemplo analizado por su investigación que en Latinoamérica muchas mujeres hornean pasteles, decoran pasteles, elaboran helados caseros o se dedican a la costura, por lo tanto todos estos productos pueden ser comercializados por otro miembro familiar, con el tiempo ciertas familias pueden

lograr éxito en sus actividades generando ganancias y buenos resultados, aunque cabe recalcar que muchos casos empiezan como emprendimientos y a lo largo del tiempo pueden transformarse en empresas reconocidas que mantienen el legado familiar y así empiezan a ser parte de la economía formal del país.

Las empresas familiares en el Ecuador han contribuido de manera sustancial a la economía del país y a su vez ha generado fuentes de empleo a nivel nacional e internacional, mediante el estudio realizado por Camino & Bermudez (2018) a las empresas familiares ecuatorianas identificaron interesantes análisis entre las diferentes regiones que existen en el país, pudieron identificar que la mayor parte de empresas familiares se encuentran en la Región Insular, seguido por la Región Costa, Sierra y Oriente respectivamente.

De tal manera los autores Trevinyo (2006) y Martínez (2010) coinciden y señala algunos puntos los cuales una empresa debe cumplir para definirse como una empresa familiar.

- La familia debe poseer un porcentaje mínimo del 80% de las acciones de la empresa, para que al momento de tomar decisiones tengan voz y voto preferencial.
- Dentro de la empresa familiar debe estar involucrados uno o más familiares en la gestión, organización y administración estratégica de la empresa.
- Los miembros de las siguientes generaciones deben estar interesados en continuar con la obra del fundador, con el fin de fortalecer y prolongar en el tiempo la tradición y gestión familiar de la empresa.

Según Molina, Botero, & Montoya (2016) y Sánchez & González (2017) citan algunas ventajas que se presenta a continuación:

- La empresa familiar contiene más partes interesadas conectadas entre sí.
- El compromiso del equipo de trabajo permite crear un ambiente laboral de esfuerzo y participación lo cual permite facilitar el logro de objetivos.
- Los ciclos de desarrollo y avance se generan a través de las necesidades variables que presenta la empresa familiar
- La empresa familiar presenta una cultura empresarial que tiene como objetivo promover confianza, flexibilidad administrativa y rapidez de toma de decisiones entre los miembros familiares y no familiares de la organización.

- Las relaciones con proveedores y clientes se tienden a familiarizar.

Según Molina et al. (2016) y Sánchez & González (2017) citan algunas desventajas:

- Los problemas, conflictos y diferencia de intereses que se generan en los integrantes por la gestión de la empresa familiar.
- Confusión de roles creada por los integrantes de la familia.
- La excesiva rigidez en el liderazgo impide el avance de otras personas para acceder a varios puestos.
- No se acepta el cuestionamiento del poder.
- La incorporación de miembros familiares jóvenes se aplica para la continuidad, a pesar de que, rechazan las ideas o sugerencias que proponen por miedo al cambio.

Según Gimeno, Baulenas, & Coma-Cros (2009) y Meira & Carvahal (2013) afirman que la complicación familiar es una consecuencia interna que se presentan en las empresas cuando la familia se expande o el número de actividades es mayor, de tal forma los autores señalan diversos conflictos que presentan las empresas familiares a lo largo de su gestión en el tiempo.

- La complejidad aumenta cuando incrementa la intervención de diferentes ramas o miembros familiares, ya que cada familia genera mayor lealtad a su rama y después al conjunto familiar en general.
- Existe mayor conflicto debido a la confusión de roles entre miembros familiares que laboran en la empresa familiar.
- Uno de los conflictos más comunes es la diferencia de intereses de los miembros de la familia.
- Bajo nivel de conocimiento tecnológico.
- Falta de capacitación del fundador o gerente de la empresa familiar.
- Interacciones familiares que se interponen en los negocios de la empresa.
- Cuando el fundador se reusa a dejar el cargo o las próximas generaciones rechazan la sucesión.

Así mismo lo corroboran los autores Corado & Galeros (2017) en cuanto a la complejidad que mantienen las empresas en la desunión de los miembros que conforman y administran la empresa familiar, se genera en base a los conflictos, provocando una desventaja sustancial en su gestión, por lo tanto, los autores

recomiendan a través de su investigación que los intereses familiares no intervengan en el progreso del negocio, los conflictos o la desunión de la familia se puede evitar al fortalecer los lazos familiares mediante la comunicación y la buena relación que mantengan los integrantes de la familia.

Es por esa razón que los autores Gimeno et al. (2009), señalan que la complejidad generada en la familia es en base a la consecuencia de la expansión y multiplicación de sus propios miembros familiares en la organización, en algunas empresas sus fundadores buscan dejar el legado familiar a la descendencia directa, es decir que tengan mayor consanguinidad y en otras empresas familiares los fundadores buscan dejar el legado familiar a personas que a pesar de no tener parentesco netamente con la familia (familiares políticos) hayan dedicado interés en que la empresa prospere, y sobre todo que se haya creado sentimientos de afecto con los diferentes miembros de la familia.

El autor Belausteguigoitia (2005) indica algunas debilidades que considera importantes en cuanto a su investigación realizada entre ellas se analizan las siguientes:

- El nepotismo es una de las debilidades más señaladas por el autor ya que varias empresas son dirigidas por miembros de la familia que carecen de vocación, interés y capacidad para gestionar los asuntos de la empresa, en otras palabras, muchos miembros familiares están en la empresa más por compromiso familiar que por buscar el beneficio y crecimiento empresarial.
- La autocracia y el paternalismo el cual hace referencia a estilo de liderazgo basado en el poder, lo que provoca un inadecuado desarrollo en el sistema empresarial familiar.
- La parálisis directiva y resistencia al cambio es una de las debilidades que muchos autores destacan, la resistencia al cambio en su momento puede generar dicha estabilidad, pero también puede provocar conflictos familiares y desunión entre los miembros que conforman la empresa familiar.
- La manipulación familiar se presenta a través del chantaje entre los miembros de la familia que laboran en la empresa, por ejemplo, poner los mismos sueldos a todos los hijos que laboren en la empresa familiar sin llevar a cabo sus aportaciones, talentos, aptitudes y capacidades que ellos desarrollen en la empresa.

- La contratación de profesionales poco calificados puede generarse por la falta de recursos económicos para contratar el personal adecuado o puede darse por el temor que se genera en los miembros de la familia al sentirse opacados por personal con mayor capacidad profesional, en consecuencia, el fundador de la empresa prefiere capacitar o direccionar a sus hijos o sucesores a la rama que el crea conveniente.
- La falsa seguridad es una debilidad muy considerable dentro de las empresas familiares debido a la confianza y seguridad que presentan los miembros de la familia al pensar que no serán despedidos o retirados de sus cargos por el hecho de ser hijos o futuros sucesores, independientemente del desempeño que otorguen en la empresa.

### **3.2.2 Reuniones Habituales**

Las reuniones dentro de una empresa son un potenciador de efectividad y eficacia a través de la transmisión de información, estrategias, nuevos propósitos o futuras decisiones, con estas reuniones no solo se busca transmitir información sino también mantener motivado al personal de la empresa, dado que, los mantienen involucrados en la situación de la empresa; perciben que su opinión es parte de la toma de decisiones y del mejoramiento de los procesos laborales, esto estimula la fidelización y compromiso del personal con los objetivos de la empresa, aunque estas reuniones pueden ser contraproducentes con el objetivo que se quiere lograr, debido a que estas generan estrés y preocupación por los temas de gravedad que se tratan o los desacuerdos que se produzcan, esto sumado a los largos periodos de tiempo y energía que se consumen en estas reuniones (Puig, Garcia, Garcia, & Marin, 2010). Las reuniones deben ser habituales pero no sin motivo alguno, aunque existen muchos temas a tratar en cuanto al desarrollo diario que se genera en la empresa, que en muchas ocasiones no son de alto impacto pero suelen existir factores de mejora para abordar en las reuniones, por lo tanto, durante las reuniones los miembros de la familia deben aportar con ideas de mejora o resolución de problemas muy bien explicados a través de esquemas o gráficos, con el fin de que estas propuestas sean entendibles para el resto de miembros, cabe recalcar que los participantes no tienen que ser individualistas, sino más bien acatar ideas de otros porque todas las propuestas tienen el mismo grado de importancia (Puig et al., 2010).

### **3.3 Planes a Mediano y Largo plazo**

#### **3.3.1 Fijar Objetivos, Planificar y Controlar el Tiempo**

Según Martínez (2003) señala la importancia de fijar objetivos, planificar y controlar el tiempo:

- La fijación de objetivos es un punto importante para planificar y tomar decisiones, debido a que esto ayuda a reunir esfuerzos y acciones enfocadas hacia un mismo camino, sin embargo, se debe tener en cuenta con claridad a donde se quiere llegar y en qué tiempo hacerlo, para identificar con qué recursos se lo realizará y que prioridad se le dará.
- La planificación del tiempo permite que la empresa pueda planificar sus objetivos en tres periodos de tiempo, largo, medio y corto plazo.
- Los planes a largo plazo permiten determinar los objetivos de forma clara y definida, lo cual puede enfocarse en varios años, es decir pueden presentarse de tres a cinco años conforme se logre alcanzar el primer objetivo para luego dar paso al segundo objetivo en el siguiente periodo.
- Los planes anuales por lo general se extraen de los planes a largo plazo, en los cuales se detalla todos los objetivos que se presentó de forma anual, es esencial que se compruebe si los objetivos actuales tienen relación con los anteriores.
- Los planes trimestrales se los considera como planes a corto plazo, habitualmente en un periodo de tres meses a un año, estos planes sirven para controlar la gestión de la empresa y a su vez sirve de referencia de los planes anuales, por lo tanto, al final de cada periodo trimestral se debe revisar el grado de cumplimiento que se obtuvo de los objetivos trazados, con el fin de tomar acciones en cuanto a aplazar o crear nuevas tareas.
- Los planes mensuales por lo general se enfocan para programar los objetivos y tareas trimestrales, estos planes deben ser flexibles.
- Los planes semanales son planes más detallados, es decir claros y concisos para que cuándo se vaya elaborando el plan exista una reducción de tiempo en la duración del plan, por esa razón las tareas y objetivos se vuelven más precisos.

### 3.3.2 Plan Estratégico

Es necesario que las empresas realicen planificación estratégica, debido a que, sin esta planificación es muy difícil que los administradores de la empresa sepan en realidad como organizar a su equipo de trabajo, recursos e incluso ayuda a predecir, capacitar e informar a la organización, dicho de otra manera, da claridad en base a lo que se quiere lograr y como se va a lograr (Palacios, 2016). La planeación se caracteriza por mirar el suceso realizado en el pasado y responder mediante una acción en el presente, en la actualidad las empresas enfrentan retos en cuanto a los cambios que se generan en el ámbito empresarial, tanto en el entorno interno como en el entorno externo; en cuanto al entorno interno hace referencia a los proveedores, clientes y competidores que tiene la empresa, y en el entorno externo hace referencia a la tecnología, economía, política, ambiental y legal, por tal razón, es importante recalcar que para la aplicación de la planificación estratégica, las estrategias usadas en las empresas deben ir de la mano con la imaginación, innovación y creatividad para diferenciarse del resto de empresas, es decir defender el valor agregado que las diferencia (Palacios, 2016). No obstante, todas las empresas que desean beneficios y éxito deben dominar la dirección estratégica, con el fin de disminuir los riesgos de fracaso y a su vez obtener mayor nivel en cuanto a la eficiencia y eficacia (Palacios, 2016).

El planteamiento estratégico en las empresas implica una serie de actividades que ayudan a plantear objetivos y así analizar también el ambiente interno y externo; en cuanto al ambiente interno permite identificar las oportunidades y amenazas que se generen en la empresa y el ambiente externo permite identificar las fortalezas y debilidades, mediante este proceso la empresa puede formular estrategias con mayor facilidad para efectuar el cumplimiento de objetivos (Medina, Ballina, Barquero, Molina, & Guerrero, 2011).

El plan estratégico se realiza tanto en la vida personal como en el mundo empresarial, con el fin de evitar conducirnos al caos y al fracaso, si como personas no estamos dispuestos a renunciar nuestros objetivos personales tampoco se debería hacerlo con los negocios, aunque, la decisión de realizar el plan estratégico demuestra el deseo de planificar, crecer y marcar diferentes modelos para evolucionar en la organización y en el mundo empresarial (Matínez & Milla, 2005). En otras palabras, el plan

estratégico es un instrumento que permite resumir el nivel financiero, estratégico y organizativo acerca de la situación del presente y futuro de la empresa (Matínez & Milla, 2005).

### **3.3.3 Plan de Presupuesto**

Los presupuestos que realizan las empresas permiten analizar el manejo adecuado del efectivo, por lo tanto, ayuda a prevenir futuras situaciones de crisis económicas a la empresa, justamente como su nombre lo explica el presupuesto ayuda a plasmar un determinado cálculo para diferentes actividades realizadas en el tiempo, lo que ha llevado a confirmar que el presupuesto es una de las herramientas más importantes y ventajosas que las empresas pueden tener en cuanto a la dirección financiera, con el fin de identificar la liquidez que generan los negocios en la empresa, incluso llegar al análisis de llevar a cabo futuras inversiones (Burbano, 2007). El gerente o fundador de la empresa debe organizar sus cuentas precisas y de esta manera obtener utilidades, no obstante, el administrador de la empresa debe tener en claro sus gastos e ingresos para poder distribuirlos de manera adecuada, en otros términos, ordenar y clasificar por prioridades; alimentación, vivienda y salud, si al momento de cubrir estas necesidades primarias y quedan fondos se puede destinar en cuanto a vestimenta, educación y entre otros (Burbano, 2007).

Burbano (2007) señala que los empresarios del sector privado no deben permitir que sus empresas marchen sin rumbo preciso, puesto a que ellos deben fijar objetivos claros y metas sensatas conforme a la tendencia y exigencia del mercado, para establecer dichas metas deben crear planes que generen ingresos suficientes, tales que ayuden a cubrir con los gastos que tenga la empresa, en pocas palabras la empresa que no realice un presupuesto claro no sabe con exactitud hacia donde se dirigirse la empresa. Los presupuestos en la empresa se pueden presentar de dos maneras; a corto plazo y largo plazo; los presupuestos a corto plazo son aquellos que planifican el cumplimiento anual de las operaciones y cuando las empresas realizan proyectos de inversión sea en los negocios, infraestructura, seguridad o fondos de ahorro se realiza el presupuesto a largo plazo (Burbano, 2007).



### 3.3.4 Plan de Sucesión

La sucesión en la actualidad representa uno de los aspectos principales en las empresas familiares que a lo largo del tiempo cada una de ellas enfrentan, para los miembros de la familia que ya han incursionado en la empresa y conocen el modelo establecido por su fundador, tienen mayor posibilidad de continuar con la empresa (Santamaría & Pico, 2015).

Según Meira & Carvahal (2013) existen dos tipos de proceso sucesorio, sucesión familiar y sucesión profesional, el primero se debe a que los herederos o herederas son los mejores dirigentes para la empresa, según los criterios del fundador será escogido el heredero más capacitado, en el segundo caso la empresa familiar pasa a ser administrada por un profesional contratado, que no tiene ninguna relación familiar con la empresa y pasa a ocupar los cargos ejecutivos. Para Santamaría & Pico (2015) el proceso de sucesión se preocupa de proporcionar información para las nuevas generaciones, principalmente por el desarrollo de trabajo conjunto, en la investigación se reconoce que el 6,7% de fundadores acompañan al sucesor en el traspaso de funciones y aproximadamente el 8,2% posee procesos documentados, que presentan el plan formalmente establecido y en el 5,6% de los casos se provee en el momento de asumir la nueva gerencia, generalmente por problemas existentes en la empresa familiar, esperando que en las siguientes generaciones lleguen a tener de vida. Mediante la preparación de las empresas para la sucesión, se analizó que el destino de los recursos económicos se reinvierte dentro de la empresa haciendo posibles procesos de expansión pese a que el 42,6% se destina de manera no ordenada dando prioridad a las necesidades de la familia y la empresa. Esta es una debilidad que puede ocasionar riesgos financieros por falta de liquidez en la empresa familiar.

Según la investigación de los autores Moncayo & Ortíz (2018) existen diferentes factores para alcanzar el éxito y tradición en las empresas familiares entre ellos citan los siguientes:

- Planificación a largo plazo permite al fundador capacitar, enseñar y dirigir a su sucesor a cargo de la empresa familiar, esto le permite impartir todos los conocimientos y asuntos relacionados con la gestión de la empresa, con el fin de que pueda afrontar la responsabilidad de la empresa cuando el fundador se encuentre ausente o deje el cargo.

- La comunicación espontánea entre el equipo de trabajo y miembros de la familia es uno de los factores más interesantes e importantes que señalan los autores, a través de sus análisis reiteran que estos son factores de éxito para la empresa familiar, ya que influyen en el crecimiento y prosperidad de la empresa y a su vez, en la familia.
- La motivación es otro factor significativo en las empresas familiares, por el hecho de que permite crear lazos fuertes en cuanto al compromiso y lealtad de los miembros de familia hacia la empresa, el cual garantiza que la gestión de la empresa se presente de forma correcta y al mismo tiempo pueda crecer y fortalecerse.

Pese a que la naturaleza de toda empresa familiar o no familiar es enfrentar y superar retos que afectan directa o indirectamente al desarrollo de la empresa los autores Moncayo & Ortíz (2018), destacan los factores negativos más significativos que pueden crear la necesidad de separar la relación familiar con la empresarial, por lo cual indican que el no tener un plan de sucesión claro afecta directamente con la continuidad de la empresa familiar, señalando como causa principal la falta de interés por parte de los sucesores o del fundador en cuanto al tema empresarial, ya que están basados más a las relaciones familiares que a la gestión e inconvenientes que se presenta en el área empresarial.

#### 4. PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS

Para destacar los objetivos estratégicos que influyen en las empresas familiares, esta investigación tiene un enfoque cuantitativo de alcance descriptivo. El enfoque es cuantitativo porque los datos fueron analizados mediante procedimientos estadísticos, en cuanto al alcance, es un estudio descriptivo debido a que es la adaptación de estudios validados por otros autores en la provincia de Imbabura.

La unidad de análisis está enfocada a la investigación de empresas familiares por medio de encuestas, dirigidas a los gerentes o fundadores, para la investigación se tomó en cuenta a microempresas y pequeñas empresas, enfocados a tres cantones de la provincia de Imbabura; Ibarra, Atuntaqui y Otavalo. Para la recolección de datos se aplicó un cuestionario de 40 preguntas (ANEXO 1). Se utilizaron los instrumentos de recolección de datos desarrollados por Santamaría & Pico (2015) que fue aplicada en la ciudad de Tungurahua - Ecuador, de Esparza et al. (2009) que fue aplicada en México, Moncayo & Ortíz (2018) que fue aplicada en la ciudad del Milagro-Ecuador y de Ludeña & Rivas (2017) cuya investigación fue realizada en la ciudad de Guayaquil-Ecuador. Por lo tanto, la encuesta medirá tres variables y en la última sección se destacan los datos informativos de la empresa y del fundador de esta.

Las variables para investigar fueron establecidas en base al marco teórico. Para la construcción de las preguntas que mide la primera variable “Liderazgo, Autoridad y formación del propietario” se utilizó el instrumento de Santamaría & Pico (2015) y Esparza et al. (2009). Para la segunda variable “Estrategias de Gestión” se utilizó el cuestionario de Santamaría & Pico (2015) y Moncayo & Ortíz (2018). Por último en la tercera variable que hace referencia a “Planes a mediano, largo plazo y sucesión” se utilizó el cuestionario de Santamaría & Pico (2015) y Ludeña & Rivas (2017). La formulación de las preguntas se realizó en base al libro de (Hernández, 2014).

La primera versión del cuestionario constaba de 30 preguntas, dos fueron eliminadas, cinco modificadas, siete preguntas incluidas en base al marco teórico y cinco incluidas en base a la información de la empresa y del representante, todos estos cambios se realizaron durante el proceso de construcción y validación de la herramienta. Para validar la primera versión del instrumento fue analizado por un estudiante de la carrera de Administración, a dos docentes de la misma facultad y a una empresa familiar de la ciudad de Ibarra. Con el objetivo de determinar si las

preguntas estaban correctamente formuladas, si se entendían y si estaban enfocadas en recolectar cada una de las variables establecidas. Sin embargo, en cada revisión y evaluación se realizaban las modificaciones sugeridas por los expertos, de tal manera, se eliminaron y se añadieron preguntas según se sugería. Por ejemplo, en cuanto a la estructura de la encuesta, preguntas con términos de difícil comprensión y preguntas mal estructuradas. Al momento que se realizó las modificaciones pertinentes al instrumento de recolección de datos se realizó un pre-test formulado por un total de 40 preguntas distribuidas en las secciones antes mencionadas con el fin de identificar posibles errores o inconsistencias del instrumento (**Tabla 1**). El mismo, que fue empleado a tres empresas familiares de la ciudad de Ibarra, las dos primeras encuestas se realizaron a dos compañías de responsabilidad limitada de actividad económica comercial y de servicios, efectivamente se identificó que todos sus socios son miembros familiares. La última encuesta se realizó a una persona natural que el giro de la empresa era completamente familiar, cuya actividad económica es servicios. A pesar de todas las modificaciones sugeridas anteriormente existió una inconsistencia en cuanto a una pregunta de la herramienta, cuya pregunta modificada fue acerca de los socios familiares y no familiares que laboran en las compañías, por lo tanto, inmediatamente se modificó la pregunta para llevar a cabo la recolección de datos en los cantones establecidos.

La encuesta fue aplicada a microempresas y pequeñas empresas familiares, del cual se obtuvo información de la base de datos del INEC (2019) y SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS (2018). Se encontró un total de 1540 empresas, sin embargo 200 empresas son registradas como familiares. En base a ese universo (200) la muestra fue de 132 empresas familiares, enfocados al tipo de compañía de responsabilidad limitada y según su actividad económica, siempre y cuando sea empresa familiar. Como tipo de muestra se utiliza una muestra probabilística ya que todos los miembros de la población pueden aportar con datos de gran interés para la presente investigación (**Tabla 2**).

**Tabla 1.** Secciones del formulario

<b>Sección</b>	<b>Nombre</b>	<b>N. de preguntas</b>
I	Liderazgo, Autoridad y Formación del propietario	1-12
II	Estrategias de Gestión	13-24
III	Planes a mediano, largo plazo y sucesión	25-34
IV	Datos informativos de la empresa	35-40

**Tabla 2.** Estratificación

<b>EMPRESAS FAMILIARES - IMBABURA 2019</b>			
<b>C/A</b>	<b>Ibarra</b>	<b>Atuntaqui</b>	<b>Otavalo</b>
Producción	15	27	14
Comercio	55	19	20
Servicios	25	9	16
<b>TOTAL</b>			<b>200</b>
<b>Microempresas</b>		74	
<b>Pequeñas Empresas</b>		126	

Fuente: (SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, 2019); (INEC, 2019)

#### **4.1 Unidad de Análisis**

Para establecer la unidad de análisis el criterio fue que las empresas sean de tipo familiar, proceso que fue desarrollado por medio del directorio de empresas del Instituto Nacional de Estadística y Censos – INEC y de la Superintendencia de Compañías con un total de 1025 empresas constituidas como persona natural y 515 compañías de responsabilidad limitada.

Las encuestas se realizaron a empresas familiares enfocadas a tres actividades económicas; Producción, Comercio y Servicios, que a su vez se encuentren localizadas en los tres cantones antes mencionados de la provincia de Imbabura. Para la presente investigación las unidades de análisis fueron enfocadas a empresas privadas.

##### **4.1.1 Criterios de Inclusión y Exclusión**

La población objetivo se enfocó en microempresas y pequeñas empresas de tres actividades económicas que sean de tipo familiar, constituidas por personas naturales

y jurídicas, que tengan o no socios de la familia en la empresa. Se identificó a través del directorio de la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS (2018) que las compañías de responsabilidad limitada son gran parte constituidas por socios familiares, es decir, una compañía familiar.

Por tamaño de empresa y tipo de compañía se excluyeron a todas las empresas que no son de tipo familiar o que sus socios no tengan ningún parentesco familiar entre ellos, a su vez se excluyó a las medianas y grandes empresas de tipo familiar, también se excluyó a empresas cuyo talento humano sea menor a cinco personas y por último a empresas cuyos años de funcionamiento que sean menor a cinco.

Una vez obtenida la información se realizó un conteo general de las empresas, dando un total de 1540, se aplicó los criterios establecidos de inclusión y exclusión en el cual se calculó la población con un total de 200 empresas familiares.

#### **4.1.2 Esquema de muestreo**

Establecida la población de (200 empresas familiares), para obtener la muestra primero se organizó las empresas obtenidas a través del directorio de empresas, por ubicación geográfica de la Provincia de Imbabura, se ingresó al portal de información de la página de la Superintendencia de compañías Valores y Seguros para poder registrarse y tener acceso a la información pertinente acerca de las empresas, ahí se identificó una por una, mediante el código de expediente de cada compañía, analizando así, si es o no familiar de acuerdo a los socios que presentaba la compañía. Mediante esta forma se realizó la estratificación por ubicación geográfica enfocándose en tres cantones de la provincia, Ibarra, Atuntaqui y Otavalo, en el cual se definieron dos estratos de tamaño. Según los datos obtenidos en la (SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, 2019).

- Empresas con personal de 1 a 9 empleados; cuyo volumen de ventas anual sean menores a \$100.000.
- Empresas con personal de 10 a 49 empleados; cuyo volumen de ventas anual sean de \$100.001 a \$1'000.000.

#### **4.1.3 Tamaño de la muestra**

Una vez descritos los parámetros de estratificación el tamaño de la muestra fue de 132 empresas (Tabla 2), a su vez se tomó en cuenta los siguientes puntos:

- Verificar que el estado de la empresa este activo, según el registro del SRI
- Verificar la dirección de la empresa
- Verificar nombre del Gerente o fundador de la empresa
- Verificar si es empresa de tipo familiar

#### **4.1.4 Periodo de referencia**

El periodo de levantamiento de información hace referencia al periodo de los meses de abril a mayo en el año 2019.

#### **4.2 Procedimientos de recolección de datos**

Los datos fueron recolectados en los meses de abril y mayo del 2019, antes de realizar las encuestas se procedía a llamar o visitar la empresa basado en los datos del directorio empresarial; pese a que, muchas empresas se negaban a dar información por políticas internas, por cuestiones de tiempo o por motivos particulares de la misma, se realizó solicitudes dirigidas al gerente o fundador de la empresa familiar explicando el motivo de la visita y los objetivos de la investigación reflejados en la encuesta, de esta manera se pudo agendar una cita con hora y día exacta con el gerente o fundador de la empresa familiar, dada esta actividad el encuestado tuvo conocimiento acerca de la actividad académica.

Los encuestados solicitaron dejar la encuesta para poder llenar cuando posean tiempo, se procedía a dejar la encuesta y cuando se retiraba un gran porcentaje de encuestadores no completaban la herramienta de recolección, generando encuestas mal llenadas. En varias ocasiones se realizó la recolección de datos junto al encuestado en caso de que, si tenía alguna duda en cuanto a una pregunta en particular, el encuestador inmediatamente aclaraba su duda y se generaba ejemplos en caso de ser necesario para que el ingreso de la información sea correcto.

En cada cantón se reflejó algo diferente, en Ibarra la recolección se realizó a microempresas y pequeñas empresas de personas naturales y jurídicas, de los cuales se pudo reflejar casos interesantes, entre ellos, empresas que se encuentran en su cuarta generación familiar, a pesar del tiempo estas empresas no buscan crecer sino sobrevivir, ya que se mantienen como microempresas, cabe recalcar que las dos empresas se encuentran en el sector comercial. Fue interesante llegar a compañías constituidas por socios familiares (hermanos) que presentaban más de una empresa

familiar formalmente constituida, existe un caso que los propietarios de dichas compañías son dueños de siete empresas familiares en la provincia de Imbabura, con actividades económicas diferentes, servicios, comercio y producción. Debido a que la actividad económica de todas sus empresas giraba en torno a la otra. Así mismo se pudo evidenciar la distribución de empresas familiares dentro de la provincia, con dos o más sucursales en diferentes cantones, en el cual se pudo apreciar la existencia de dichas empresas al momento de la movilización a las diferentes ciudades. En el cantón Atuntaqui la mayor de empresas se dedican a la producción, por lo tanto, para la recolección de datos se movilizó a las fábricas textiles que claramente no se encuentran en el centro de la ciudad sino a sus alrededores. En este caso fue mejor ir a visitar las empresas personalmente, porque agendar una cita por teléfono resultaba completamente difícil, se negaban por políticas de la empresa.

En el cantón Otavalo fue diferente, ya que las principales actividades económicas son los servicios y el comercio debido a la gran influencia de turismo que presenta Otavalo, para la recolección de datos se realizó en mayor cantidad a personas jurídicas dentro de la ciudad, no hubo mayor problema en agendar una cita para la aplicación de la encuesta porque los propietarios y gerentes se encontraban de manera permanente en las empresas, un caso particular que se observó en este cantón fue en la incorporación de personal a la empresa familiar, por a su amplio turismo uno de los requisitos es que hablen más de un idioma.

La información fue ingresada a una tabla Excel para posteriormente realizar el proceso de análisis, en el ingreso de la información se depuraron los datos que presentaban inconsistencias, ingresos incorrectos e ingresos incompletos de la información, en aquellos casos se contactaba a la empresa nuevamente para corregir la información.

De la muestra de 132 empresas familiares, se alcanzó una tasa de respuesta del 76%, es decir los cálculos fueron analizados a través de un estudio descriptivo y por medio del análisis estadístico T-Student y Anova, con un total de 100 registros (**Tabla 3**). La tasa de respuesta está dentro de los estándares, por ejemplo: en el caso de Santamaría & Pico (2015) obtuvieron una muestra de estudio de 280 empresas en los cuales 267 son de tipo familiar, en el caso de Esparza, García, et al. (2009) se realizó una muestra de 138 MiPyMEs turísticas distribuidas en 92 familiares y 46 no familiares, y por último Moncayo & Ortiz (2018) que realizó a 184 empresas



familiares registradas en la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros como dato exacto.

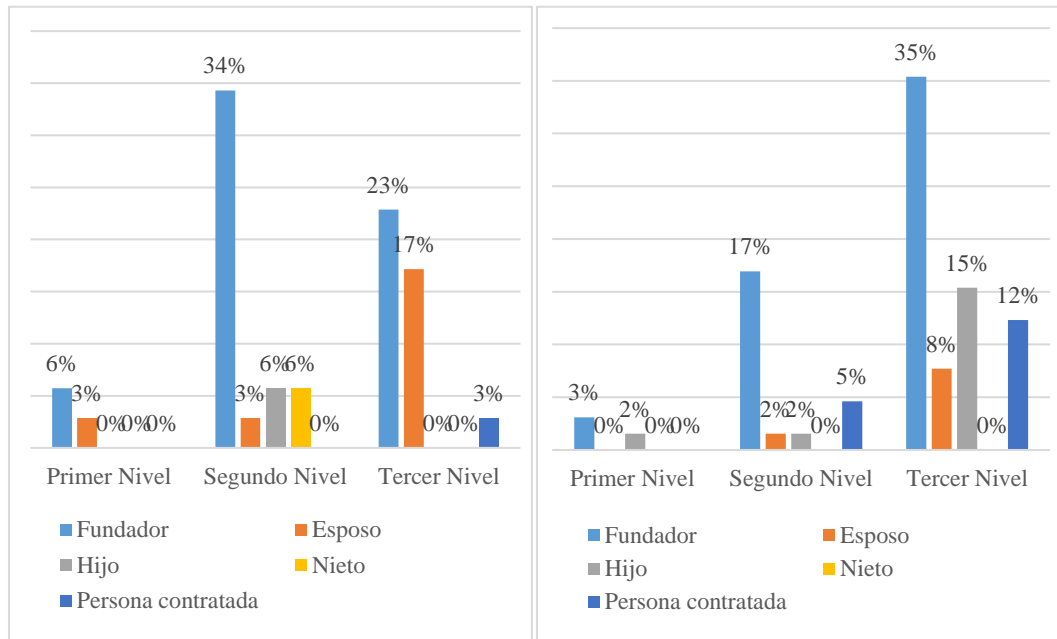
**Tabla 3.** Total Empresas Familiares Imbabura

<b>EMPRESAS FAMILIARES - IMBABURA 2019</b>			
C/A	Ibarra	Atuntaqui	Otavalo
Producción	5	15	6
Comercio	32	9	9
Servicios	12	1	11
<b>TOTAL</b>			<b>100</b>
Microempresa			35
Pequeña Empresa			65

## 5. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

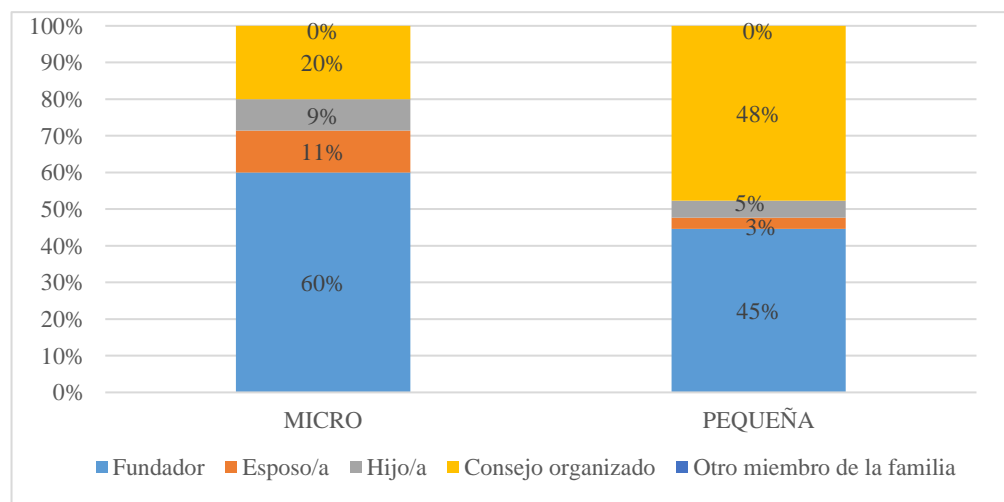
### 5.1 Sección I: Liderazgo, Autoridad y Formación del empresario.

Con relación al tipo de administrador de las micro y pequeñas empresas familiares, se puede observar que, estas empresas se encuentran administradas por el fundador en un 63% y 55% respectivamente. A su vez se aprecia una diferencia en la formación académica del mismo, por la razón de que en las microempresas los administradores en mayor porcentaje poseen un segundo nivel de formación; es decir bachillerato. A diferencia de las pequeñas empresas en el cual se identifica un tercer nivel, es decir formación universitaria. Los resultados muestran que el nivel de formación académica está relacionado con el tamaño de la empresa. A diferencia de la investigación realizada por Santamaría & Pico (2015) en el cual el nivel de formación de los propietarios es de tercer nivel. Cabe recalcar que en las microempresas se identificó casos en particular en el cual el 6% (dos microempresas) son administradas por nietos del fundador, posesionándose en una cuarta generación (**Figura 1**).



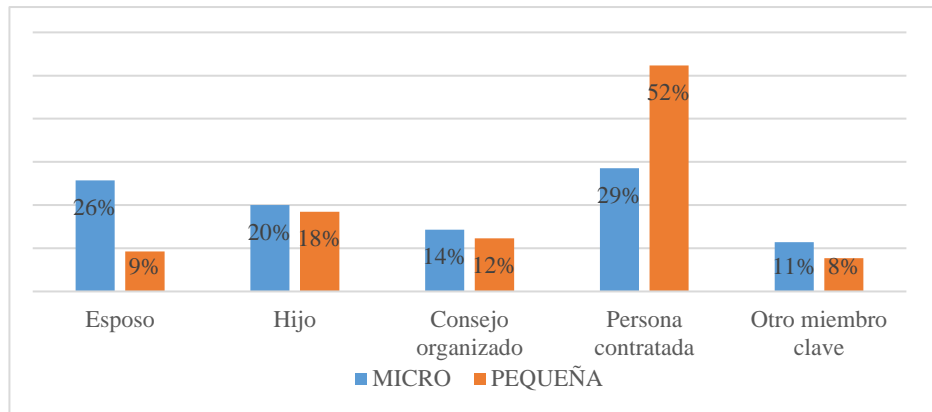
**Figura 1.** Administrador Micro y Pequeñas

Con respecto a la toma de decisiones, en las microempresas se observa que son tomadas por el fundador, se podría decir que en las microempresas las decisiones son tomadas unilateralmente. En el caso de las pequeñas empresas cuando están constituidas como persona natural (45%) las decisiones también son tomadas por el fundador; sin embargo, cuando la pequeña empresa está constituida por socios (48%) las decisiones son tomadas en consejo familiar (**Figura 2**).



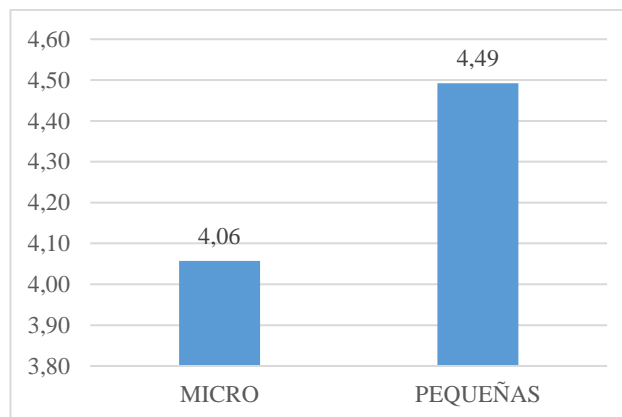
**Figura 2.** Toma de Decisiones

En caso de ausentarse la persona a cargo de la empresa tanto en micro y pequeñas, la delegación de funciones es asignada a una persona contratada por la familia lo cual puede ser una causa a futuro de que no se genere la sucesión generacional; seguido del dato mayoritario para los dos grupos existe una segunda opción, el 26% de las microempresas delega funciones a sus esposos y en el caso de las pequeñas empresas el 18% delega funciones a sus hijos (**Figura 3**).



**Figura 3.** Delegación de Funciones

Suponiendo que el fundador o gerente de la empresa familiar debe ausentarse de la misma por determinado periodo (enfermedad o vacaciones), tanto en las micro como en las pequeñas empresas coinciden en un rango de (4) el cual afirma que están de acuerdo en que, tanto su personal como la persona delegada pueden realizar sus funciones con efectividad (**Figura 4**). No obstante, se realizó el análisis T-student para identificar si existe diferencia estadística entre micro y pequeñas empresas, sin embargo, el P-value es de  $0,1139446 > 0,05$  el cual demuestra que no existe diferencia estadística (**Tabla 4**).



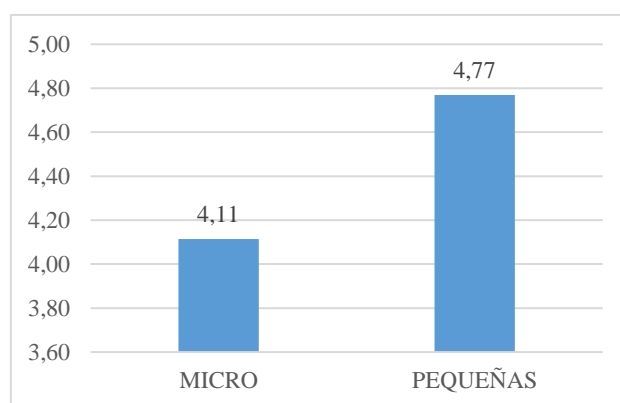
**Figura 4.** Efectividad en sus asuntos

**Tabla 4.** Análisis T-student efectividad en sus asuntos

<b>Variables</b>	<b>P-Value*</b>
Efectividad en sus asuntos	0,1139446

**\*Nivel de significancia 0,05**

La formación profesional para la gestión de la empresa es un factor importante para los dos grupos analizados, por tal razón coinciden en total acuerdo (**Figura. 5**). Sin embargo, se realizó el análisis T-student para identificar si existe diferencia estadística, cuyo resultado del P-value es de  $0,009042 < 0,05$  que significa que si existe diferencia estadística entre los datos de las micro y pequeñas empresas dentro del rango analizado (**Tabla 5**).



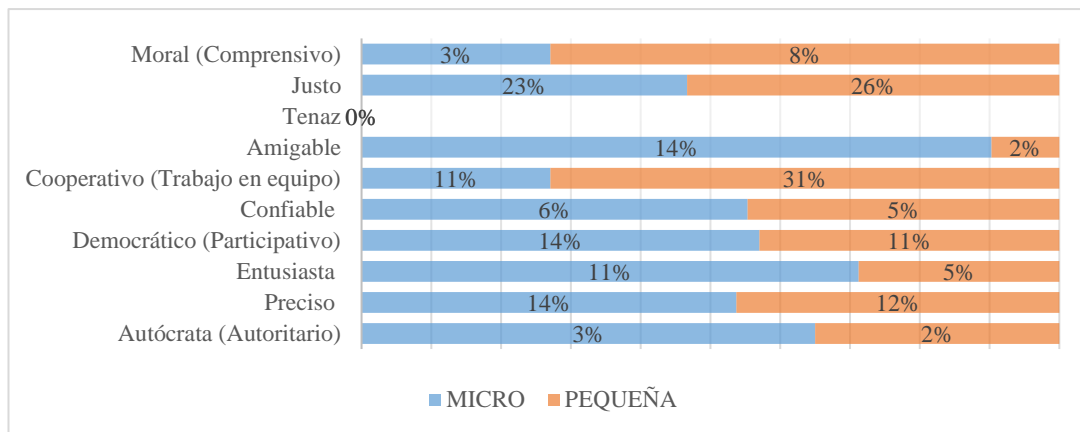
**Figura 5.** Importancia de formación profesional

**Tabla 5.** Análisis T-student formación profesional

<b>Variables</b>	<b>P-Value*</b>
Importancia de formación profesional	0,00904285

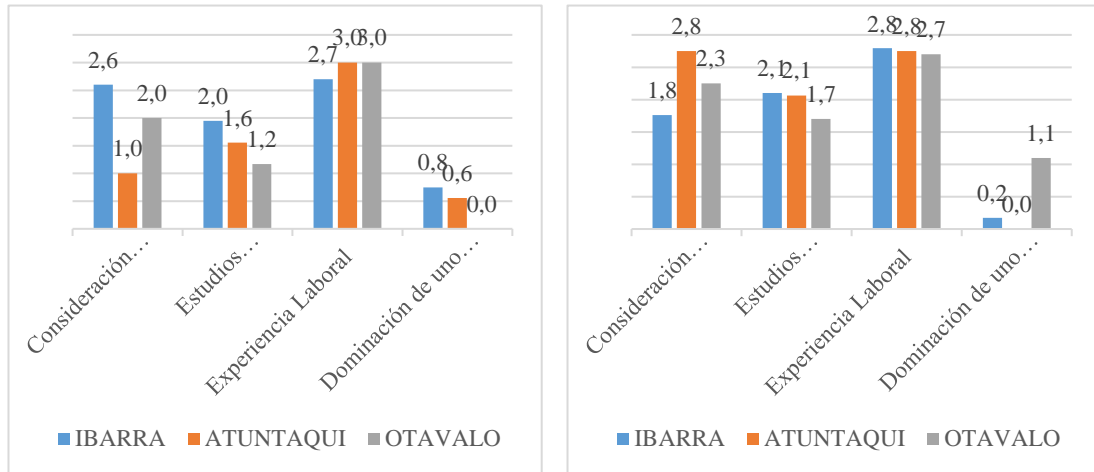
**\*Nivel de significancia 0,05**

En base a los dos grupos se toma en cuenta los estilos de liderazgo que presentan los fundadores o gerentes de las empresas familiares, entre todos los estilos se destacan dos con mayor porcentaje, en las microempresas con el 23% se destaca la cualidad de líder justo que se identifica con el estilo de liderazgo transaccional, el cual hace referencia a sancionar o recompensar la efectividad en las actividades delegadas por el mismo y como principal cualidad identificada en las pequeñas empresas con un total del 31%, es el trabajo en equipo que hace referencia al estilo de liderazgo Cooperativo, el cual permite fomentar la colaboración creativa con sus empleados o equipo de trabajo. (**Figura 6**).



**Figura 6.** Estilos de Liderazgo

La incorporación de personal en la empresa familiar está basada en cuatro elementos los cuales se analizaron en tres cantones de la provincia, como se puede observar en la (Figura 7) tanto en micro como en las pequeñas empresas la consideración familiar y los estudios universitarios se encuentran en un rango de rara vez (2), en cuanto a la experiencia laboral en los dos grupos se halla en un rango de casi siempre (3), la dominación de idiomas se encuentra para los dos grupos en un rango de casi nunca (1). Por medio del análisis de la varianza se observó diferencia estadística en el elemento de consideración familiar, cuyo p-value para las microempresas fue  $0,0040 < 0,05$ ; debido a que en Ibarra y Otavalo la relación del personal familiar y no familiar es de un 50-50 en la mayoría de los casos, no obstante, el cantón Atuntaqui casi nunca opta por incorporar personal familiar (Tabla 6). El análisis de la varianza para las pequeñas empresas fue de  $0,0170 < 0,05$  que significa que si existe diferencia estadística; puesto a que, en estas empresas la mayor consideración familiar es en el cantón Atuntaqui al contrario de las microempresas del mismo cantón, independientemente de que sean personas jurídicas o naturales. En cuanto al elemento de dominación de uno o varios idiomas para las pequeñas empresas existe diferencia estadística cuyo p-value fue  $0,00028 < 0,05$  es porque en las empresas del cantón Otavalo es más solicitado el idioma por el turismo generado en la ciudad, sin embargo, en los otros elementos no existe mayor diferenciación entre los sectores de micro y pequeñas empresas familiares (Tabla 7). Cabe recalcar que anteriormente se realizó el análisis T-student de forma general solo entre micro y pequeñas empresas, pero, no se obtuvo diferenciación estadística.



**Figura 7.** Elementos de Incorporación del Personal Microempresas y Pequeñas

**Tabla 6.** Análisis de la varianza de los Elementos Incorporación Microempresas

Variables	P-Value*
Consideración Familiar	0,00406*
Estudios Universitarios	0,40516
Experiencia Laboral	0,79079
Dominación de uno o varios Idiomas	0,21739

\*Nivel de significancia 0,05

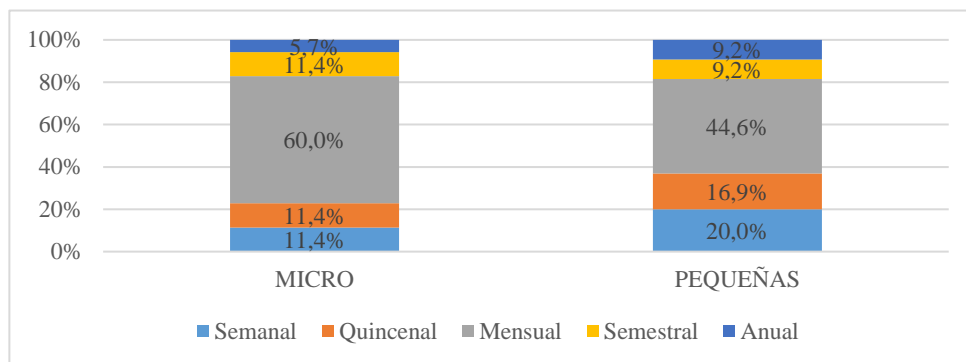
**Tabla 7.** Análisis de la varianza de los Elementos Incorporación Pequeñas

Variables	P-Value*
Consideración Familiar	0,01701*
Estudios Universitarios	0,51586
Experiencia Laboral	0,96592
Dominación de uno o varios Idiomas	0,00028*

\*Nivel de significancia 0,05

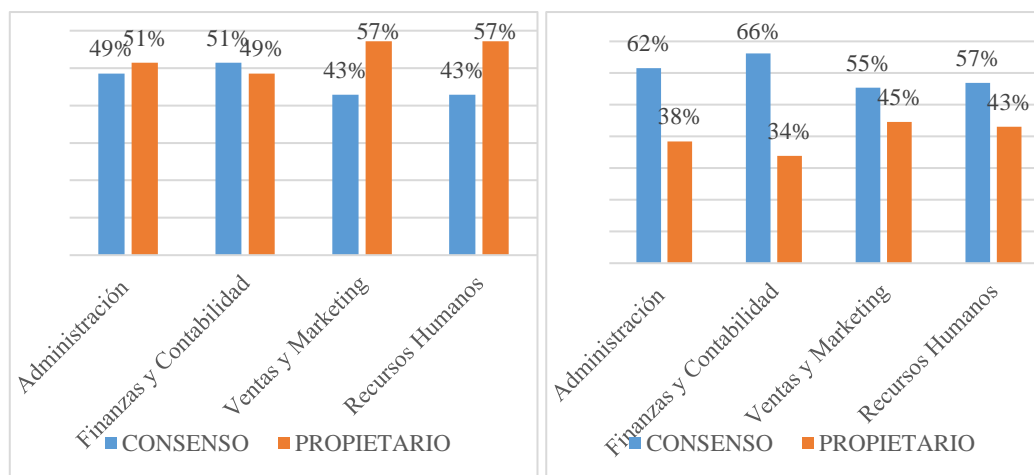
## 5.2 Sección II: Estrategias de Gestión

Las reuniones en las empresas familiares tienen el fin de compartir y transmitir información acerca de la gestión de la empresa, por lo tanto, se realizó el análisis en comparación a su tamaño, de tal manera se puede identificar que las microempresas y pequeñas empresas generalmente realizan sus reuniones de forma mensual, pese a que las pequeñas empresas realizan reuniones anuales en mayor porcentaje que las microempresas con una diferencia del (8,6%) (**Figura 8**).



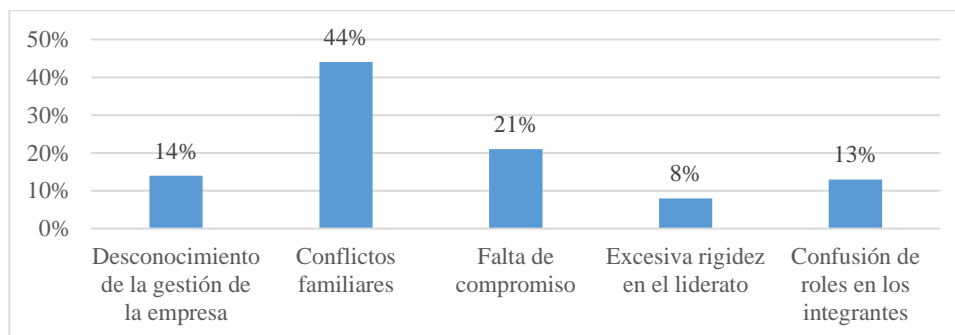
**Figura 8.** Reuniones Familiares Habituales

El uso de estrategias en las áreas funcionales dentro de las empresas familiares se realiza en consenso o solo el propietario dependiendo el área, en el caso de las microempresas en la mayoría de áreas funcionales las estrategias son realizadas por el propietario, a excepción del área de finanzas y contabilidad en el cual se realiza el uso de estrategias en consenso, sin embargo, en las pequeñas empresas las estrategias son realizadas en consenso en todas las áreas funcionales (**Figura 9**). En la investigación realizada por Santamaría & Pico (2015) de igual forma afirman que estas estrategias son realizadas principalmente en consenso.



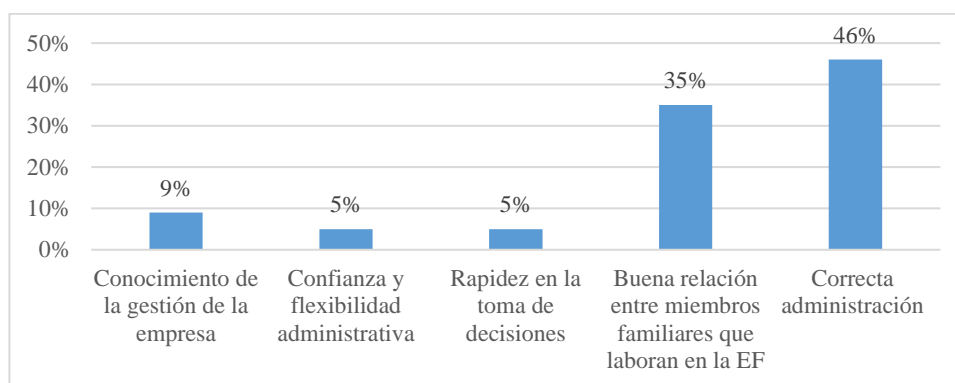
**Figura 9.** Uso de Estrategias Microempresas y Pequeñas

En relación a las amenazas que presentan las micro y pequeñas empresas coinciden en que la principal amenaza son los conflictos familiares con un gran y significativo porcentaje, lo cual afecta directamente a la gestión de la empresa, generando un mal ambiente laboral y la desintegración familiar dentro de la empresa (**Figura 10**). Sin embargo, en la investigación realizada por Moncayo & Ortíz (2018) identificaron que la mayor amenaza para las empresas familiares según su investigación fue el desconocimiento de la gestión de la empresa con un total del 38%.



**Figura 10.** Amenazas Microempresas y Pequeñas

En base a las principales fortalezas que presentan las empresas familiares tanto en micro y pequeñas empresas coinciden en dos principales, posicionándose como la principal y con mayor valor porcentual es; La correcta administración, lo cual permite evitar futuros conflictos familiares, y la segunda es la buena relación entre miembros familiares que laboran en la empresa familiar, fortalezas que garantizan la continuidad de la empresa familiar (**Figura 11**). Pese a que no coincide en su totalidad con la investigación realizada por Moncayo & Ortíz (2018), indica en sus análisis que la principal fortaleza hace referencia a la buena relación entre miembros familiares con un total del 70%.

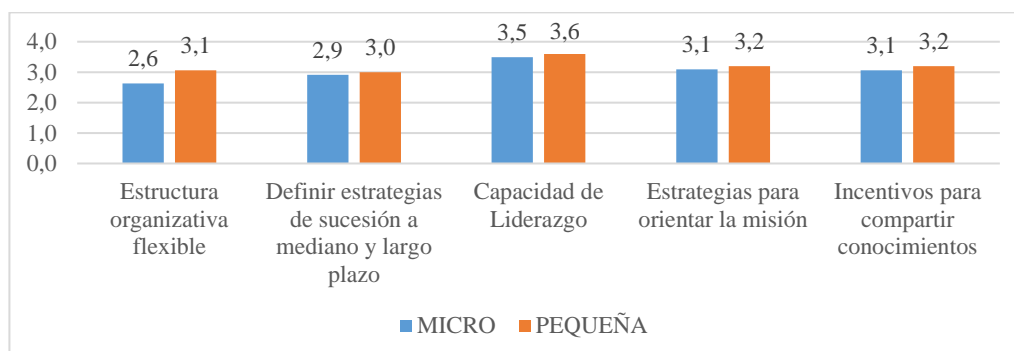


**Figura 11.** Fortalezas Microempresas y Pequeñas

En relación con los dos grupos analizados, los factores estratégicos para las microempresas como para las pequeñas empresas familiares se encuentra en un rango de bastante importante (3) (**Figura 12**). En los resultados no se observa diferencia relevante ya que los cuatro factores a analizar se encuentran aparentemente en el mismo rango, no obstante, se efectuó el análisis T-student cuyo resultado p-value fue de  $0,0299 < 0,05$  en el factor estratégico de Estructura organizativa flexible, es decir, que si existe diferencia estadísticamente significativa entre micro y pequeñas empresas lo cual conlleva a analizar los dos grupos de forma individual; en el caso de las pequeñas empresas adoptan cambios para satisfacer a sus clientes y así ser más



competitivos, a diferencia de las micro que son más tradicionales y no se adaptan con facilidad a nuevas tendencias. Sin embargo, en los demás factores no se presenta mayor diferencia estadística (**Tabla 8**).



**Figura 12.** Factores Estratégicos Microempresas y Pequeñas

**Tabla 8.** Análisis T-student Factores Estratégicos

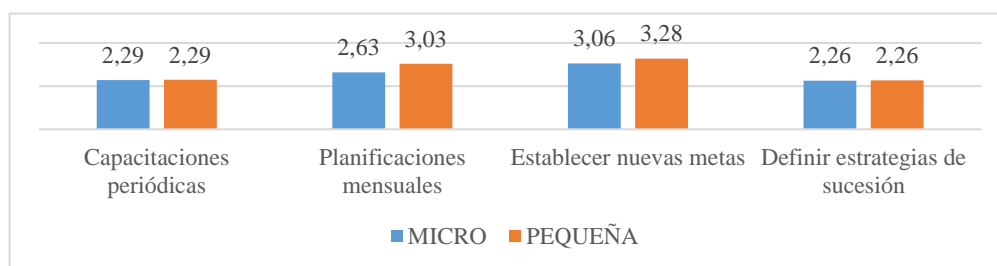
Variables	P-value*
Estructura organizativa flexible	0,02997*
Definir estrategias de sucesión a mediano y largo plazo	0,78740
Capacidad de Liderazgo	0,31921
Estrategias para orientar la misión	0,38080
Incentivos para compartir conocimientos	0,52747

\*Nivel de significancia 0,05

### 5.3 Sección III: Planes a mediano y largo plazo

Las gestiones realizadas por el gerente o fundador tanto en micro y pequeñas empresas se identifican a través de; Capacitaciones periódicas que en los dos grupos analizados se encuentran en un rango de rara vez (2) lo cual repercute en la actualización de información. El realizar planificaciones mensuales y establecer nuevas metas para los dos grupos se encuentra en un rango de casi siempre (3) lo cual es satisfactorio para la gestión de la empresa familiar. Y por último el definir estrategias de sucesión o continuidad de la empresa en los dos grupos se identificó en un rango de rara vez lo cual es una desventaja a futuro para la empresa. Pese a que en la (**Figura. 13**) no se observa mayor diferencia estadística, se realizó el análisis T-student comparando los datos de los dos grupos y se confirma que no existe diferencia estadística en los valores del p-value, ya que superan el nivel de significancia (**Tabla 9**). Por tanto, para micro y pequeñas establecer nuevas metas son

las gestiones más realizadas por los fundadores, a diferencia de la investigación de Moncayo & Ortíz (2018) en la cual se realiza planificaciones mensuales.



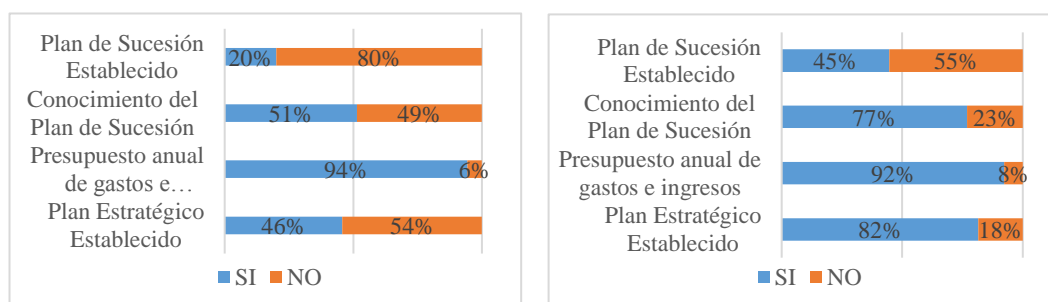
**Figura 13.** Gestiones Realizadas por el Fundador/Gerente

**Tabla 9.** Análisis T-student Gestiones realizadas

Variables	P-value*
Capacitaciones periódicas	0,97992
Planificaciones mensuales	0,09525
Establecer nuevas metas	0,21188
Definir estrategias de sucesión	0,98548

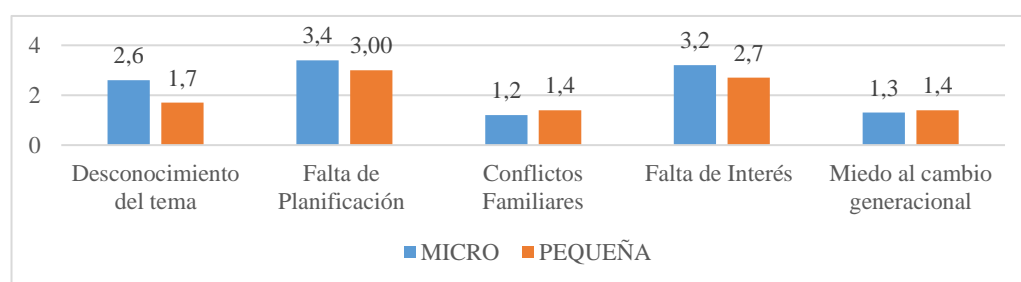
\*Nivel de significancia 0,05

Respecto a los planes que presentan las empresas familiares, en las microempresas se identifica sólo uno con mayor porcentaje, el cual hace referencia a la realización del presupuesto anual de gastos e ingresos, a su vez por medio del estudio realizado se pudo demostrar que el 51% de las microempresas conocen acerca del plan de sucesión, sin embargo, solo el 20% lo presentan formalmente establecido. En el caso de las pequeñas empresas existe en mayor valor porcentual los planes formalmente establecidos, entre ellos; el plan de presupuesto anual y el plan estratégico, pese a que, a que el 77% afirma que conoce acerca del plan de sucesión, pero el 45% presenta el plan de sucesión formalmente establecido (Figura 14). Para Ludeña & Rivas (2017) el 58% de las empresas conocen acerca del plan de sucesión y solo el 22% cuenta con el plan formalmente establecido.



**Figura 14.** Planes Micro y Pequeñas

Existen cinco factores que han sido motivo por el cual no existe la ejecución formal del plan de sucesión en las empresas familiares, en cuanto a la (Figura 15) se puede apreciar que tanto las microempresas como las pequeñas empresas están de acuerdo (3) que los factores que han interferido en la ejecución formal del plan de sucesión son la falta de planificación y la falta de interés. Pese a que no se observa diferencia relevante en cuanto a los valores estadísticos se realizó un análisis T-student para confirmar, sin embargo, los valores obtenidos son mayores al nivel de significancia (Tabla 10).



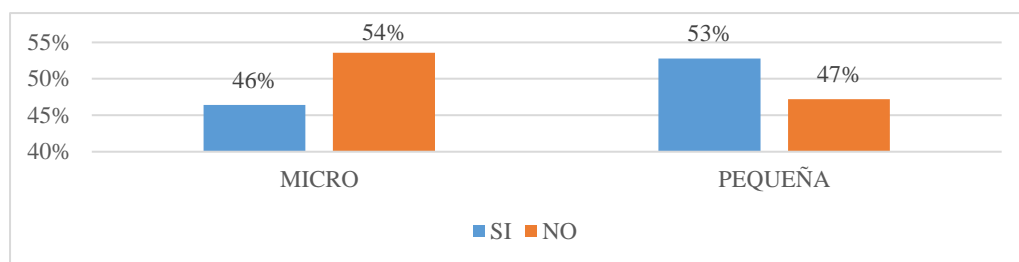
**Figura 15.** Factores en la ejecución del plan de sucesión

**Tabla 10.** Análisis T-student Factores en la ejecución del Plan de Sucesión

Variables	P-value*
Desconocimiento del tema	0,05914
Falta de Planificación	0,21436
Conflictos Familiares	0,52625
Falta de Interés	0,09404
Miedo al cambio generacional	0,71205

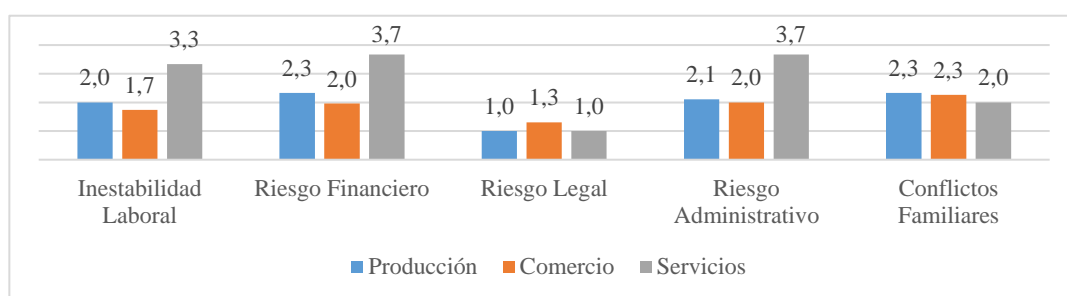
\*Nivel de significancia 0,05

Para la implementación del plan de sucesión los fundadores de ambos grupos analizados no están completamente de acuerdo en contratar asesoramiento externo, sobre todo en las microempresas en el cual el 80% de ellas no cuenta con un plan de sucesión, solo el 46% (13 fundadores) están dispuestos a contratar el servicio de asesoramiento externo. A diferencia de las pequeñas empresas que a pesar de que el porcentaje de no poseer un plan de sucesión es menor al de las microempresas el asesoramiento externo para ellos es de gran importancia debido a que el 53% (19 fundadores) contestaron que si contratarían el servicio de asesoramiento externo (Figura 16).

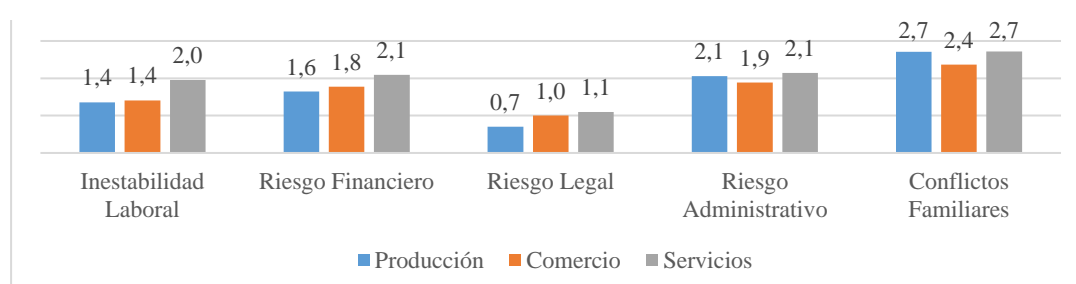


**Figura 16.** Asesoramiento externo para el plan de sucesión

Los efectos negativos generados en las empresas familiares son amenazas latentes en el presente y futuro de la gestión, por lo tanto, se realizó un análisis en base a las actividades económicas de microempresas y pequeñas empresas, la inestabilidad laboral se encuentra en un rango regular (2), pese a que, la mayor inestabilidad laboral se encuentra en las empresas de servicios. Así mismo el riesgo financiero es más alto en las microempresas que en las pequeñas. El riesgo legal en los dos grupos se establece en un rango de poco (1), lo cual no es un factor significativamente negativo. El riesgo administrativo es mayor en las microempresas cuyo rango es de bastante, sobre todo en las empresas de servicios a diferencia del rango regular de las pequeñas. Por último, los conflictos familiares para las microempresas se encuentran en un rango regular, al contrario de las pequeñas cuyos conflictos familiares son un factor negativo con un rango de (3) que es bastante considerable. Para las micro el efecto más destacado al cambio generacional es el riesgo financiero y para las pequeñas empresas los conflictos familiares a diferencia del estudio de Ludeña & Rivas (2017) cuyo efecto principal es la inestabilidad laboral.



**Figura 17.** Efectos cambio generacional Microempresas



**Figura 18.** Efectos cambio generacional Pequeñas

Sin embargo, en la (Figura 17) & (Figura 18) no se observa diferencia estadística entre actividades económicas de las empresas estudiadas. Se realizó el análisis de la varianza por actividad económica tanto para micro como para pequeñas empresas, en el cual se evidencio que el riesgo financiero para las microempresas fue de un p-value de  $0,01727 < 0,05$  que demuestra que si existe diferencia estadística; pese a que dichas empresas manejan planes de presupuestos de gastos e ingresos de igual forma existe incertidumbre acerca del manejo económico de la empresa por parte de las futuras generaciones. A su vez el riesgo administrativo en las microempresas indica que su p-value fue de  $0,04098 < 0,05$  que revela diferenciación estadística; este riesgo se debe a que no cuentan con planes estratégicos y planes de sucesión formalmente establecidos, que garanticen la correcta administración en las futuras generaciones (Tabla 11). Con respecto al resto de riesgos no se presenta variación estadística (Tabla 12).

**Tabla 11.** Análisis de la Varianza efectos del cambio generacional Microempresa

<b>Variables</b>	<b>P-Value*</b>
Inestabilidad Laboral	0,11614
Riesgo Financiero	0,01727*
Riesgo Legal	0,73061
Riesgo Administrativo	0,04098*
Conflictos Familiares	0,92646

\*Nivel de significancia 0,05

**Tabla 12.** Análisis de la varianza efectos del cambio generacional Pequeñas

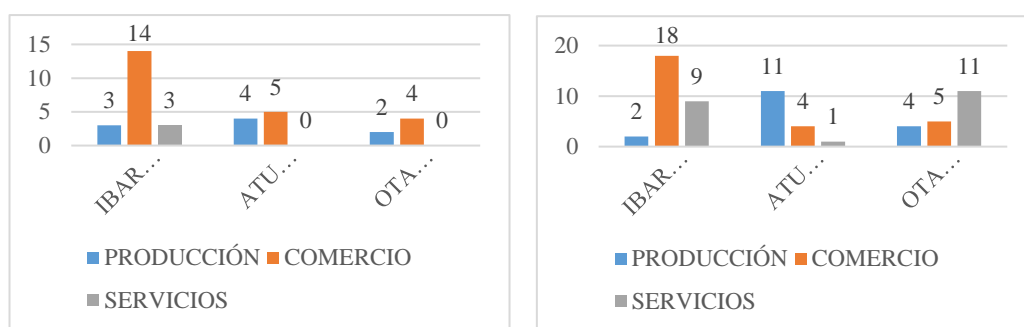
<b>Variables</b>	<b>P-Value*</b>
Inestabilidad Laboral	0,20476
Riesgo Financiero	0,53235
Riesgo Legal	0,41790
Riesgo Administrativo	0,71552
Conflictos Familiares	0,51632

\*Nivel de significancia 0,05

#### 5.4 Sección IV: Datos Generales

La investigación se enfocó a micro y pequeñas empresas familiares de los tres cantones de la provincia de Imbabura y a su vez identificadas con tres actividades económicas, con un total de 100 empresas divididas en 35 microempresas y 65 pequeñas empresas, de las cuales con un total de 32 empresas pertenecientes a los dos grupos analizados son identificadas en la ciudad de Ibarra, cuya actividad económica es el comercio, pese a que los casos mayoritarios se encuentran

registrados en la ciudad de Atuntaqui un total de 11 pequeñas empresas que se dedican a la producción y en la ciudad de Otavalo con un total de 11 pequeñas empresas dedicadas al servicio (**Figura 19**).



**Figura 19.** Cantidad de empresas familiares

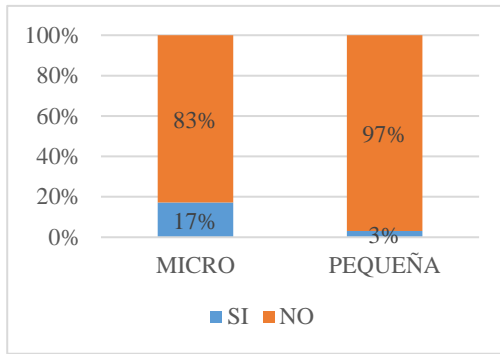
Los socios que presentan las empresas familiares, se puede observar que de las 35 microempresas que son en total, ocho presentan socios, sin embargo, siete de ellas poseen socios familiares y a su vez laboran en esta. A diferencia de las pequeñas que de un total de 65 empresas la mayor parte de ellas están conformadas por socios familiares, identificando a 39 pequeñas empresas constituidas en sociedad familiar, no obstante, solo 33 pequeñas empresas afirmaron que sus socios laboran en la misma (**Tabla 13**). Se realizó un promedio general con el total de socios que presentan las empresas, del cual se obtuvo un resultado de tres socios familiares promedio tanto para micro como para pequeñas empresas.

**Tabla 13.** Socios de la Empresa Familiar

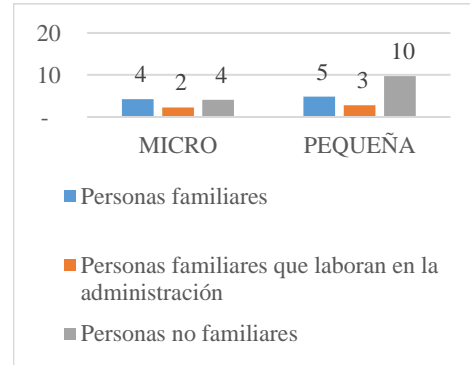
Variables	MICRO		PEQUEÑA	
	SI	NO	SI	NO
Tiene socios la Empresa Familiar	8	27	39	26
Los socios son miembros de la Familia	7	1	39	0
Socios que laboran en la empresa	7	1	33	6
Promedio socios familiares	3		3	

El personal que labora en la empresa se puede diferenciar entre familiar y no familiar, cabe recalcar que en las microempresas existe mayor porcentaje de talento humano familiar (17%) a diferencia de las pequeñas empresas (**Figura 21**). De lo cual se analiza que el sustento de la familia se basa completamente al giro de la empresa. El promedio de personal familiar para las microempresas es de cuatro personas y de

cinco para las pequeñas empresas, en cuanto al área administrativa presenta un promedio de dos y tres personas familiares respectivamente y por último, en las pequeñas empresas se observa mayor promedio de personal no familiar a diferencia de las microempresas (**Figura 20**).

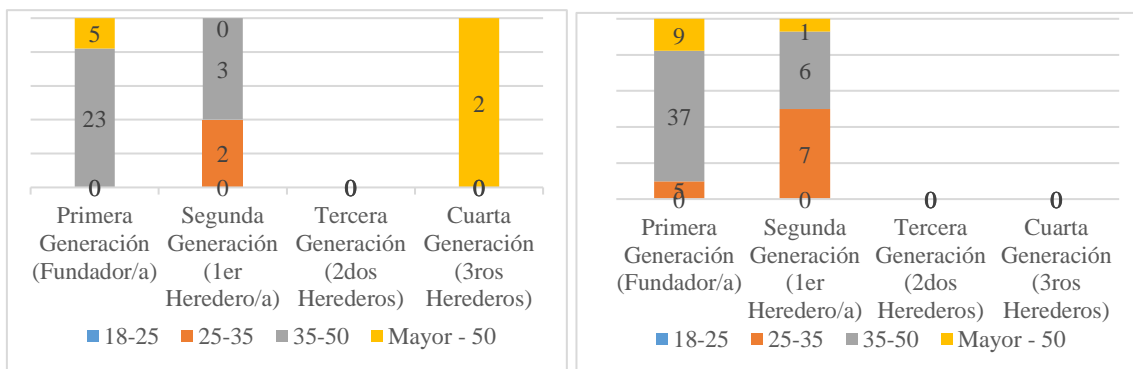


**Figura 21.** Total del personal Micro y Pequeñas



**Figura 20.** Promedio personal Micro y Pequeñas

En cuanto a las generaciones en un total de 23 las microempresas se encuentran en la primera generación con un rango de edad del fundador o administrador de 35 a 50 años, cabe recalcar que se identificaron dos microempresas en la cuarta generación con un rango de edad mayor a 50 años. En el caso de las pequeñas empresas 37 de ellas se encuentran en la primera generación con un rango de edad del fundador o administrador de 35 a 50 años (**Figura 22**). En otras palabras, el 79% de las empresas familiares se encuentran en primera generación, al igual que en la investigación de Ludeña & Rivas (2017) cuyo resultado fue del 72% en primera generación.



**Figura 22.** Generación Micro y Pequeñas

Se pudo determinar los años promedio de funcionamiento que mantienen las empresas familiares, basándose a través de la generación y tamaño de la empresa correspondiente, lo cual permitió observar que en la primera y segunda generación

tanto micro como pequeñas empresas mantienen un promedio de 30 años de funcionamiento, pese a que ninguno de los dos grupos se encuentra en tercera generación. Sin embargo, como se mencionó anteriormente dos microempresas en particular llamaron la atención debido a la supervivencia en el tiempo, manteniéndose actualmente en la cuarta generación con un promedio de 107 años de funcionamiento (**Tabla 14**).

**Tabla 14.** Años de funcionamiento

Generación de la EF	AÑOS DE FUNCIONAMIENTO	
	MICROEMPRESAS	PEQUEÑAS EMRESAS
Primera Generación	15	19
Segunda Generación	27	28
Tercera Generación	0	0
Cuarta Generación	107	0

## CONCLUSIONES:

El objetivo de esta investigación fue destacar los factores estratégicos que influyen en las empresas familiares.

La determinación del grado de autoridad y liderazgo que presentan las actividades del fundador se evaluó a través de la efectividad en los asuntos realizados por el talento humano de la empresa, pese a la ausencia del fundador, y al momento de dirigir la gestión de la empresa, en el que se toma en cuenta el estilo de liderazgo, la toma de decisiones y la formación académica que presenta el fundador o gerente en la empresa familiar. Con el fin de garantizar superación y sucesión en las próximas generaciones, puesto que, existen grandes diferencias entre la formación académica de las microempresas y pequeñas empresas, de las cuales los fundadores mantienen en su mayoría segundo nivel y tercer nivel académico respectivamente. Se pudo evidenciar casos en los que sólo dos microempresas se encuentran en la cuarta generación con más de 90 años de funcionamiento, lo que permite llegar a la conclusión de que estas empresas no buscan crecimiento alguno sino, mantenerse en el tiempo para continuar con la tradición familiar.



Con respecto a las estrategias de gestión que desarrollan las empresas familiares en el tiempo se identificó; la correcta administración, estrategias en consenso en áreas funcionales y la transmisión de información mediante reuniones habituales, lo que permite a los miembros de la familia involucrarse con la situación actual de la empresa, esto crea una relación participativa y estable entre miembros familiares; y a su vez evitar conflictos familiares que se generan en la empresa. Las gestiones realizadas por los fundadores son esenciales para identificar el enfoque que mantiene la empresa en el tiempo, por lo tanto, la capacitación del fundador o gerente ayuda al mejoramiento de la gestión empresarial, lo que permite desarrollar metas y planificaciones estratégicas firmes.

Se cuantificó tres tipos de planes existentes en las empresas familiares entre ellos; el plan de presupuesto anual de gastos e ingresos, el plan estratégico y el plan de sucesión que, a pesar de su conocimiento en la mayoría de las empresas no se encuentra formalmente establecido. Sin embargo, los fundadores mayormente preparados procuran involucrar a las futuras generaciones en la gestión de la empresa familiar, para que se desarrollen en el tiempo y asuman el mandato de esta. La creación de planes es importante debido a que se establece objetivos y estrategias que ayudan alcanzar dichos objetivos, con el fin de orientar hacia a donde se quiere llegar a través del tiempo. Es importante también que todo integrante de la empresa conozca y tenga en claro cuáles son los objetivos y metas trazadas por el fundador de la empresa, para cumplirlos trabajando en equipo a mediano o largo plazo.

## REFERENCIAS:

- Belausteguigoitia, I. (2005). Luz y sombra en las Empresas Familiares. Retrieved December 2, 2018, from <https://vdocuments.mx/luz-y-sombra-en-las-empresas-familiares.html>
- Burbano, J. (2007). Enfoque de gestión, planeación y control de recursos. *Universidad Del Valle*, 32, 1 a 374. Retrieved from <https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43395862/burbano-presupuestos-enfoque-de-gestic3b3n.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1531573298&Signature=Qc2784D7NwvHq3ejXoC4Z2yXwBY%3D&response-content-disposition=inline%3B filename%3DPRE>
- Camino, S., & Bermudez, N. (2018). Las Empresas Familiares en el Ecuador: Definición y aplicación metodológica. *X-Pedientes Económico*, 2(3), 46–72.
- Camino, S., & Bermúdez, N. (2018). Las Empresas Familiares en el Ecuador: Definición y aplicación metodológica. *X-Pedientes Económicos*, 2(3), 46–72. Retrieved from [https://ojs.supercias.gob.ec/index.php/X-pedientes\\_Economicos/article/view/42](https://ojs.supercias.gob.ec/index.php/X-pedientes_Economicos/article/view/42)
- Cardona, M., Montes, I., Vásquez, J., Villegas, M., & Brito, T. (2007). Capital Humano : Una Mirada Desde La Educación.
- Corado, L., & Galeros, H. (2017). Complejidad y gestión en las empresas familiares guatemaltecas: su impacto en la Gestión Financiera. *Revista Académica ECO*, 41–65. Retrieved from <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=f1d17efd-f66e-47d7-a56f-0360e77b1e2a%40sessionmgr4009>
- El Telégrafo. (2018). El Telégrafo - Solo un 2% de empresas familiares en el país tiene plan de sucesión. Retrieved November 30, 2018, from <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/empresas-familiares-plan-sucesion-ecuador>
- Esparza, J., García, D., & Duréndez, A. (2009). Gestión estratégica y competitiva de las empresas familiares turísticas mexicanas : Un estudio empírico.
- Esparza, J., García D., & Duréndez, A. (2009). *Gestión estratégica y competitiva de las empresas familiarísticas mexicanas:Un estudio empírico*. *Revista Escuela de*

*Administración de Negocios.* Universidad EAN. Retrieved from <https://www.redalyc.org/html/206/20620269002/>

Gimeno, A., Baulenas, G., & Coma-Cros, J. (2009). *Modelos de empresa familiar : soluciones prácticas para la familia empresaria.* Deusto. Retrieved from [https://books.google.com.ec/books?id=RFHwjzRGS\\_gC&printsec=frontcover&dq=modelos+de+empresas+familiares&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwid2LOroILfAhXjYt8KHXR0DAAQ6AEIJzAA#v=onepage&q=modelos+de+empresas+familiares&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=RFHwjzRGS_gC&printsec=frontcover&dq=modelos+de+empresas+familiares&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwid2LOroILfAhXjYt8KHXR0DAAQ6AEIJzAA#v=onepage&q=modelos+de+empresas+familiares&f=false)

Ginebra, J. (1997). *Las empresas familiares : su dirección y su continuidad.* Panorama. Retrieved from <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=xGGBWJEdf5kC&oi=fnd&pg=PA11&dq=definicion+empresa+familiar+libro&ots=zsObVKvekR&sig=AVliQOLxbkBg5rt6Iu8p0APMs40#v=onepage&q=definicion+empresa+familiar+libro&f=false>

Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta ed.).

INEC. (2019). DIRECTORIO DE EMPRESAS. Retrieved February 12, 2019, from [http://produccion.ecuadorencifras.gob.ec/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=empresas\\_test.qvw&host=QVS%40virtualqv&anonymous=true](http://produccion.ecuadorencifras.gob.ec/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=empresas_test.qvw&host=QVS%40virtualqv&anonymous=true)

Isolano, A. (2003). Toma de decisiones gerenciales. *Tecnología En Marcha*, 16(3), 44–51.

Ludeña, K., & Rivas, M. (2017). *ANALISIS DE ESTRATEGIAS PARA LA IMPLEMENTACION DE UN PLAN DE SUCESION EN LAS EMPRESAS FAMILIARES PYMES DE GUAYAQUIL.* Retrieved from <https://secure.orkund.com/view/31215851-890910->

Martínez, J. (2010). *Empresas familiares, reto al destino : claves para perdurar con éxito.* Granica. Retrieved from [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=dL1cEW0KML0C&oi=fnd&pg=PA12&dq=Martínez+Echezárraga,+J.+\(2010\).+Empresas+familiares:+reto+al+destino.+&ots=vFGqaDFifQ&sig=lCKprqmZmeQAYc3bt9SQiOOIiu0#v=onepage&q=Martínez+Echezárraga%2C+J.+\(2010\).+Empresas+famili](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=dL1cEW0KML0C&oi=fnd&pg=PA12&dq=Martínez+Echezárraga,+J.+(2010).+Empresas+familiares:+reto+al+destino.+&ots=vFGqaDFifQ&sig=lCKprqmZmeQAYc3bt9SQiOOIiu0#v=onepage&q=Martínez+Echezárraga%2C+J.+(2010).+Empresas+famili)

Martínez, M. (2003). Liderazgo 10.1. (Ediciones, pp. 227–234).

Mas, M., & Martínez, C. (2008). Análisis del factor estratégico para alcanzar el éxito de un proyecto de gestión del conocimiento . Aplicación al sector de la consultoría management

project . Application to the consultancy sector, 8.

- Medina, M., Ballina, F., Barquero, J., Molina, V., & Guerrero, L. (2011). ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN EL ESTADO DE COAHUILA, MÉXICO. *STRATEGIC ANALYSIS FOR MICRO, SMALL AND MEDIUM SIZED COMPANIES IN THE MEXICAN STATE OF COAHUILA. (English)*, 4(3), 1–19. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=54905874&site=ehost-live>
- Meira, R., & Carvahal, F. (2013). SUCESIÓN Y CONFLICTOS EN EMPRESAS FAMILIARES, 22, 854–874. <https://doi.org/10.1016/j.wneu.2017.12.015>
- Molina, P., Botero, S., & Montoya, J. (2016). Empresas de familia : conceptos y modelos para su análisis, 35.
- Moncayo, A., & Ortíz, T. (2018). *ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO Y SU INCIDENCIA EN EL CAMBIO GENERACIONAL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN EL CANTÓN MILAGRO-ECUADOR*. Retrieved from [http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/3892/1/ANÁLISIS\\_DE\\_LOS\\_FACTORES\\_DE\\_ÉXITO1.pdf](http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/3892/1/ANÁLISIS_DE_LOS_FACTORES_DE_ÉXITO1.pdf)
- Palacios, L. (2016). DIRECCIÓN ESTRATÉGICA, 2, 207. Retrieved from <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2016/12/Dirección-estratégica-2da-Edición-1.pdf>
- Puig, X., García, J., García, J., & Marin, J. (2010). Gestión de Reuniones en los Equipos de Mejora. *WPOM-Working Papers on Operations Management*, 1(2), 6. <https://doi.org/10.4995/wpom.v1i2.789>
- Sainz de Vicuña, J. (2003). EL PLAN ESTRATÉGICO EN LA PRÁCTICA.
- Sánchez, J., & González, M. (2017). Empresas familiares ¿es verdad que son complicadas? *Daena: International Journal of Good Conscience.*, 12(1), 172–185. Retrieved from <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=1f04efea-7fed-48d0-bafa-6797e1f71975%40sessionmgr103>
- Santamaría, E., & Pico, F. (2015). Sucesión en las Empresas Familiares : Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa, 35(2).

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, V. Y. S. (2019). DIRECTORIO DE COMPAÑÍAS. Retrieved February 12, 2019, from [https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2Fcontent%2Ffolder%5B%40name%3D%27Reportes%27%5D%2Ffolder%5B%40name%3D%27Compañia%27%5D%2Freport%5B%40name%3D%27Directorio Resumido%27%5D&u](https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2Fcontent%2Ffolder%5B%40name%3D%27Reportes%27%5D%2Ffolder%5B%40name%3D%27Compañia%27%5D%2Freport%5B%40name%3D%27Directorio Resumido%27%5D&u)

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, V. Y. S. (2018). Portal de Información. Retrieved January 17, 2019, from [http://appscvs.supercias.gob.ec/portalInformacion/sector\\_societario.zul](http://appscvs.supercias.gob.ec/portalInformacion/sector_societario.zul)

Treviño, R. (2006). *Empresas Familiares. Visión Latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. (G. D. Chávez, Ed.), *Nucleic Acids Research* (PRIMERA ED, Vol. 34). Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

INEC. (2019). *DIRECTORIO DE EMPRESAS*. Obtenido de [http://produccion.ecuadorencifras.gob.ec/geoqlik/proxy/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=empresas\\_test.qvw&host=QVS%40virtualqv&anonymous=true](http://produccion.ecuadorencifras.gob.ec/geoqlik/proxy/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=empresas_test.qvw&host=QVS%40virtualqv&anonymous=true)

Lussier, R., & Achua, C. (2016). *LIDERAZGO*. México: CENGAGE LEARNING.

Monteros, E., & Pineda, M. (2017). *Gestión Microempresarial*. Ibarra, Imbabura, Ecuador: Editorial Universitaria 2017.

Van, É. (2016). *Gestión gerencial y empresarial aplicadas al siglo XXI*. Bogotá: Ecoe Ediciones. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/utnortesp/detail.action?docID=4870542>.

Zayas, M., & Cabrera, N. (2006). *Liderazgo Empresarial*. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com>

**Tabla 15.** Presupuesto

<b>MATERIALES E INSUMOS</b>	<b>unid</b>	<b>\$</b>	<b>Total</b>
Papel	2	3,50	\$ 7,00
Impresiones	500	0,10	\$ 50,00
Copias	200	0,03	\$ 6,00
Internet	12	25,00	\$ 300,00
Alquiler computador	12	0,60	\$ 7,20
Empastado Trabajo	3	12,00	\$ 36,00
<b>Transporte</b>	60 \$	1,00	\$ 60,00
<b>Alimentación</b>	30 \$	3,00	\$ 90,00
<b>Otros</b>	30 \$	5,00	\$ 150,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 706,20</b>

**Tabla 16.** Cronograma de actividades

NÚMERO	ACTIVIDADES	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
		MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
1	Definición del tema												
2	Establecimiento de Objetivos												
3	Desarrollo de la propuesta de investigación												
4	Elaboración de instrumentos de recolección												
5	Validación de los instrumentos de recolección												
6	Pretest-Prueba Piloto												
7	Recolección de datos												

## ANEXO 1



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS F.A.C.A.E  
INGENIERÍA COMERCIAL  
ENCUESTA

Objetivo: Destacar los factores estratégicos que influyen en de las empresas familiares

### INSTRUCCIONES:

Señale con una x según la respuesta que crea conveniente, en los espacios en blanco escriba según corresponda a la pregunta. Sus respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales. De antemano muchas gracias por su tiempo, su información será de mucha ayuda para la realización del presente trabajo de investigación.

I. El objetivo de la pregunta 1 a la 12: Analizar es el liderazgo, autoridad y formación del empresario.

1. ¿La persona que representa legalmente la empresa es miembro familiar?  
SI  NO
2. ¿Quién administra la empresa familiar?
  - a) Fundador/a de la empresa
  - b) Esposo/a del fundador
  - c) Hijo/a del fundador/a
  - d) Nieto/a del fundador/a
  - e) Persona contratada por la flia. del fundador
3. ¿Quién toma las decisiones con respecto a la empresa familiar?
  - a) Fundador/a de la empresa (Padre/Madre)
  - b) Esposo/a del fundador
  - c) Hijo/a del fundador
  - d) Consejo organizado dentro de la familia
  - e) Otro miembro de la empresa
4. ¿Cuándo usted se ausenta a quién delega las funciones y la toma de decisiones?
  - a) Esposo/a del fundador
  - b) Hijo/a del fundador
  - c) Consejo organizado dentro de la familia
  - d) Persona contratada por la flia del fundador
  - e) Otro miembro clave de la empresa
5. Suponiendo que usted (Fundador o Director General) debería ausentarse de la empresa por un determinado periodo (enfermedad o vacaciones) ¿Cree que los demás podrían hacerse cargo de sus asuntos con efectividad?
  - a) Totalmente en desacuerdo
  - b) En Desacuerdo
  - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d) De acuerdo
  - e) Totalmente de acuerdo



6. ¿Considera importante la formación profesional para la gestión en la empresa?

- a) Totalmente en desacuerdo
- b) En Desacuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) De acuerdo
- e) Totalmente de acuerdo

7. ¿Tiene socios la empresa familiar? (Si su respuesta es **negativa** pase a la pregunta 12)

SI  NO

8. ¿Los socios son miembros de la familia? (Si su respuesta es **negativa** pase a la pregunta 10)

SI  NO

9. ¿Cuántos socios familiares tiene la empresa?

10. ¿Cuántos socios no familiares tiene la empresa?

11. ¿Los socios laboran en la empresa?

SI  NO

12. ¿Considera los siguientes elementos al momento de incorporar personal familiar a la empresa?

Elementos	Nunca	Casi Nunca	Rara Vez	Casi Siempre	Siempre
a) Consideración Familiar					
b) Estudios Universitarios					
c) Experiencia Laboral					
d) Dominación de uno o varios Idiomas					

II. El objetivo de la pregunta 13 a la 24: Es analizar cuáles son las estrategias de gestión.

13. ¿Se realizan reuniones familiares habituales para comunicar asuntos relacionados con la gestión de la empresa?

Tiempo	X
a) Semanal	
b) Quincenal	
c) Mensual	
d) Semestral	
e) Anual	

14. ¿Cómo se realiza el uso de estrategias de las áreas funcionales dentro de la empresa?

Áreas Funcionales	En Consenso	Solo el Propietario
a) Administración		
b) Finanzas y Contabilidad		
c) Ventas y Marketing		
d) Recursos Humanos		

15. ¿Todas las personas que laboran en la empresa son familiares?

SI  NO

16. ¿Cuántas personas familiares laboran en la empresa?

17. ¿Cuántas personas familiares laboran en el área administrativa?

18. ¿Cuántas personas no familiares laboran en la empresa?

19. ¿Con que cualidad de liderazgo usted más se identifica dentro de su organización?

Cualidades del Liderazgo	X
a) Autócrata (Autoritario)	
b) Preciso	
c) Entusiasta	
d) Democrático (Participativo)	
e) Confiable	
f) Cooperativo (Trabajo en equipo)	
g) Amigable	
h) Tenaz	
i) Justo	

j) Moral (Comprensivo)	
------------------------	--

20. ¿En la empresa participan los familiares indirectos? (Si su respuesta es **negativa**, pase a la pregunta 22)

SI  NO

21. ¿Cuántas familiares indirectos laboran en la empresa?

22. ¿Cuál considera que es la principal amenaza en una empresa familiar?

Amenazas	X
a) Desconocimiento de la gestión de la empresa	
b) Conflictos familiares	
c) Falta de compromiso	
d) Excesiva rigidez en el liderato	
e) Confusión de roles en los integrantes	

23. ¿Cuál considera que es la principal fortaleza en una empresa familiar?

Fortalezas	X
a) Conocimiento de la gestión de la empresa	
b) Confianza y flexibilidad administrativa	
c) Rapidez en la toma de decisiones	
d) Buena relación entre miembros familiares que laboran en la empresa	
e) Correcta administración	

24. ¿Cuáles considera que son los principales factores estratégicos en una empresa familiar?

Factores Estratégicos	0	1	2	3	4
	Nada	Poco	Regular	Bastante	Mucho
a) Estructura organizativa flexible					
b) Definir estrategias de sucesión a mediano y largo plazo					
c) Capacidad de Liderazgo					
d) Estrategias para orientar la misión					
e) Incentivos para compartir conocimientos					

III. El objetivo de la pregunta 25 a la 34: Es analizar son los planes a mediano y largo plazo.

25. ¿Ha realizado las siguientes gestiones como fundador/gerente de la empresa familiar?

Gestión	Nunca	Casi Nunca	Rara Vez	Casi Siempre	Siempre
a) Capacitaciones periódicas					
b) Planificaciones mensuales					
c) Establecer nuevas metas					
d) Definir estrategias de sucesión					

26. ¿Existen un plan estratégico formalmente establecido?

SI  NO

27. ¿Se elabora un presupuesto anual de gastos e ingresos?

SI  NO

28. ¿Conoce usted que es un plan de sucesión? (Si su respuesta es **negativa** pase a la pregunta 30)

SI  NO

29. ¿Cuenta su empresa con un plan de sucesión formalmente establecido? (Si su respuesta es **positiva** pase a la pregunta 32)

SI  NO

30. ¿Considera los siguientes factores importantes en la ejecución de un plan de sucesión?

0 = Totalmente en desacuerdo 1 = En Desacuerdo 2 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

3 = De acuerdo 4 = Totalmente de acuerdo

Factores	0	1	2	3	4
a) Desconocimiento del tema					
b) Falta de Planificación					
c) Conflictos Familiares					
d) Falta de Interés					
e) Miedo al cambio generacional					

31. ¿Para la implementación de un plan de sucesión usted contrataría asesoramiento externo?

SI

NO

32. ¿Cuáles serían los efectos negativos generados en su empresa por el cambio generacional?

Efectos	0 Nada	1 Poco	2 Regular	3 Bastante	4 Completamente
a) Inestabilidad Laboral					
b) Riesgo Financiero					
c) Riesgo Legal					
d) Riesgo Administrativo					
e) Conflictos Familiares					

33. ¿Cuál es la generación en la que se encuentra la empresa?

a) Primera Generación (Fundador/a)

b) Segunda Generación (1er Heredero/a)

c) Tercera Generación (2dos Herederos)

d) Cuarta Generación (3ros Herederos)

34. ¿Cuál es el último nivel académico que presenta Usted?

a) Primer Nivel

b) Segundo Nivel

c) Tercer Nivel

d) Cuarto Nivel

e) Ninguno

35. Sexo:

a) Masculino

b) Femenino

36. Edad:

a) 18-25

b) 25-35

c) 35-50

d) Mayor – 50

37. Tamaño de la empresa

a) Microempresa

b) Pequeña empresa

38. Años de funcionamiento

39. Actividad Económica:

a) Producción

b) Comercio

c) Servicio

40. Cantón:

a) Ibarra

b) Atuntaqui

c) Otavalo