ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

PROCESO DE SUCESIÓN Y SOSTENIBILIDAD EN EMPRESAS FAMILIARES CASO SORAMIK COMUNICACIONES S.A.

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas

Línea de Investigación.

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL

Autor:

Darío Sebastián López Gamboa

Director:

Mg. Hernán Paúl Ortiz Coloma

Ambato – Ecuador

Septiembre 2023

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

PROCESO DE SUCESIÓN Y SOSTENIBILIDAD EN EMPRESAS FAMILIARES CASO SORAMIK COMUNICACIONES S.A.

Línea de Investigación:

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL

Autor:

Darío Sebastián López Gamboa

Hernán Paúl Ortiz Coloma, Ing. Mg. f._____
CALIFICADOR

Julio César Zurita Altamirano, Ing. PhD. f._____
CALIFICADOR

Ángel Rogelio Ortiz Del Pino, Dr. Mg. f._____
CALIFICADOR

Avellán Herrera Betty Viviana, Ing. Mg. f._____
DIRECTORA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr. f._____
SECRETARIO GENERAL PUCESA

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA

Ambato–Ecuador

Agosto 2023

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **DARÍO SEBASTIÁN LÓPEZ GAMBOA**, con cédula de ciudadanía **18038334405** autor del trabajo de graduación intitulado: "PROCESO DE SUCESIÓN Y SOSTENIBILIDAD EN EMPRESAS FAMILIARES CASO SORAMIK COMUNICACIONES S.A." previa a la obtención del título profesional de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública en el que se respeta los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, así como el respeto a las políticas de propiedad intelectual de Universidad

Ambato, agosto 2023



Darío Sebastián López Gamboa
CC. 18038334405

AGRADECIMIENTO

Siempre expresar mi gratitud a Dios por darme esta oportunidad de crecimiento profesional y personal.

Agradezco también a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, por brindarme la oportunidad de formarme como un profesional altamente competitivo.

De igual manera a mi tutor Hernán Paul Ortiz Coloma por su paciencia por los conocimientos compartidos y sobre todo por su gran calidad de ser humano.

Darío Sebastián

DEDICATORIA

A Dios por todas las bendiciones recibidas en este proceso de formación y enseñanza que he podido aprovechar.

A mis padres María Elena y Mauricio quien con su paciencia amor y dedicación me han permitido llegar a cumplir una más de mis metas mil gracias.

Darío Sebastián

RESUMEN

La investigación titulada proceso de sucesión y sostenibilidad en empresas familiares caso SORAMIK COMUNICACIONES S.A, pretende conocer la forma de gestión familiar y su respectiva sucesión, en la empresa se determina que no existe un proceso sistemático que acople la información necesaria a los cambios estructurales en el entorno, lo que afecta a su sostenibilidad en el mercado , el diseño metodológico es mixto, por cuanto se recaba información cuantitativa y cualitativa para una mejor comprensión del problema investigativo. El nivel de investigación es exploratorio, debido a que es un problema poco desarrollado en las empresas de comunicación, la población en análisis fue el personal administrativo y operativo, quienes constituyen la muestra y a quienes se dirige la encuesta y la entrevista. Los resultados alcanzados permiten conocer la necesidad de generar un proceso de sucesión eficientemente estructurado que permita la sostenibilidad. De manera que se trabaja en una propuesta basada en los 5 círculos, en el cual se integren cada uno de los elementos impulsando el mejoramiento y el funcionamiento empresarial. De manera que es importante generar un marco de trabajo inter relacionado que dinamice la utilización de los recursos organizacionales y por tanto se pueda acceder a un mejor perfil competitivo que no solo satisfaga las necesidades del mercado, sino que se creen nuevas expectativas en el entorno comunicacional.

Palabras claves: Proceso de sucesión, sostenibilidad, familia, empresa, gestión, empresarial.

ABSTRACT

The investigation titled succession process and sustainability in family businesses SORAMIK COMUNICACIÓN S.A. case, aims to know the form of family management and its respective succession, in the company it is determined that there is no systematic process that couples the necessary information to the structural changes in the environment, which affects its sustainability in the market, the methodological design is mixed, since quantitative and qualitative information is collected for a better understanding of the research problem, the level of research is exploratory, because it is a problem that has not been developed in communication companies, the population under analysis was the administrative and operational staff, who constitute the sample and to whom the survey and interview are addressed. The results achieved allow us to know the need to generate an efficiently structured succession process that allows sustainability. So that a proposal based on the 5 circles is worked on, in which each of the elements is integrated, promoting improvement and business operation. Therefore, it is important to generate an interrelated framework that stimulates the use of organizational resources and, therefore, it is possible to access a better competitive profile that not only satisfies the needs of the market, but also creates new expectations in the communication environment. Keywords: Succession process, sustainability, family, company, management, business.

Keywords: Succession process, sustainability, family, company, management, business.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO .....**¡Error! Marcador no definido.**
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD **¡Error! Marcador no definido.**
AGRADECIMIENTO iii
DEDICATORIA..... v
RESUMEN.....vi
ABSTRACT vii
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....viii
INTRODUCCIÓN 1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE 8
1.1 Modelos de gobierno corporativo en empresas familiares 8
1. 2 Sucesión empresarial en empresas familiares 11
1.3 Sostenibilidad empresarial en empresas familiares 16
CAPÍTULO II DISEÑO METODOLÓGICO 20
2.1 Tipo de investigación y enfoque.....20
2.2 Población y muestra.....21
2.3 Tipo de recolección de la información 21
2.4 Procesamiento y análisis de la información 22
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN...36
3.1 Propuesta de un modelo de sucesión empresarial 36
3.2 Etapa I de análisis situacional 37
3.3 II Etapa modelo basado en los cinco círculos.....38
CONCLUSIONES 59
RECOMENDACIONES 60
BIBLIOGRAFÍA 61
ANEXOS.....63

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Población de estudio 21
Tabla 2 Protocolo Familiar 41
Tabla 3 Plan de sucesión 58

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Modelo Cinco Círculos 9
Figura 2 Administración actual 23
Figura 3 Productividad 24
Figura 4 Cambio 25
Figura 5 Participación familiar 26
Figura 6 Factor influyente 27
Figura 7 Sostenibilidad 28
Figura 8 Modelo de dirección 29
Figura 9 Incremento de ventas 30
Figura 10 Problemas y conflictos 31
Figura 11 Problemas y conflictos 32
Figura 12 Problemas y conflicto 33
Figura 13 Propuesta 36
Figura 14 Modelo basado en los cinco círculos 39
Figura 15 Organigrama estructural 43
Figura 16 Organigrama funcional 44

INTRODUCCIÓN

Una de las características de la sucesión empresarial familiar es la competitividad, misma que debe estar sustentada en un proceso de cambio innovador y formalizado. En este contexto la figura de la sucesión empresarial es un proceso en el que una empresa familiar, evoluciona, por tanto, es necesario establecer el diálogo y saber gestionar los conflictos. Acumulado a esto la sucesión se vuelve más relevante, si es formalizada, ya que hay que tener en cuenta otros intereses relacionados con las empresas familiares como son: las emociones entrelazadas entre los miembros de la organización, así como sus valores e historia familiar involucrada como un todo.

Según Espinoza, Segundo, & Portalanza (2021) Las empresas familiares son la columna vertebral de la mayoría de las economías, en Ecuador se aporta el 40% del valor agregado bruto (VAB) de la economía, emplea a más del 90% de la población económicamente activa (PEA) y representa el 91% de todas las empresas privadas oficiales del país, gracias al gran esfuerzo de sus fundadores y a las futuras generaciones, de manera que sumarse al proyecto de desarrollo organizacional de una empresa que tuvo que adaptarse a todos los cambios del entorno, sus propios valores organizacionales, entender y manejar eficientemente el patrimonio, regular su familia y gobierno corporativo a través de diversas herramientas como: protocolo familiar, modelo de gerencia.

Se puede mencionar al autor español Giner (2021), que en su trabajo invistigativo concluye que la empresa familiar constituye la mayor parte del tejido empresarial, según el autor, este tipo de organización desarrollan varios puestos de trabajo y genera muchos ingresos para el estado a través de los impuestos, por cuanto su aporte al impulso económico es vital.

A partir de lo anterior se puede decir que la importancia de este tipo de negocios familiares en la economía es cada vez mayor. El propósito del presente trabajo de investigación es analizar aspectos importantes que las distinguen de otras empresas. Es importante conocer cómo deben ser administradas, por cuanto tienen la particularidad de incluir a la familia como sujeto de gestión.

En torno a la sostenibilidad empresarial, en España el trabajo de Gil & Barcellos (2021) exponen que en las últimas décadas han sido testigos de cambios económicos, políticos, sociales que afectan directa o indirectamente a las empresas, de manera que la globalización de los mercados, las economías abiertas hacen más sensibles la crisis, lo que también genera incertidumbre. Asimismo, el desarrollo sostenible o la continuidad del negocio ya están en la agenda mundial, por tanto, el establecimiento de lineamientos, estándares y sistemas de certificación ofrece a las empresas familiares una amplia discusión sobre las herramientas de gestión que se utilizarán para garantizar la planificación del desarrollo sostenible en el medio empresarial.

En la investigación efectuada en México por Palafox, Ochoa, & Jacob (2019), señala que las empresas familiares son de gran importancia porque a lo largo de los años han creado nuevos puestos de trabajo donde se destaca tanto el liderazgo como la toma de decisiones en este tipo de organizaciones. Luego de analizar e interpretar lo mencionado por los informantes, se encontró que la parte principal de este proceso es el liderazgo autocrático, el cual fue llevado a cabo por el fundador de la empresa. Actualmente, el nuevo propietario utiliza diferentes tipos de cambios de liderazgo según la situación, por tanto, es vital que se continúe con el estilo de liderazgo que caracteriza el éxito como empresa familiar con trayectoria.

Otro trabajo en la misma temática presentado por González (2021), indica que se implementó el modelo de sucesión planificada de generaciones, que incluye las características definitorias de la continuidad de la empresa familiar: propiedad, liderazgo, trabajo, cultura e intergeneracional, conformado por factores de medición objetiva y otros de enfoque subjetivo, se aplicó el enfoque cualitativo. A partir de entrevistas en profundidad con 20 propietarios de pequeños talleres familiares de reparación de automóviles en Ciudad Juárez, Chihuahua. El estudio compara el modelo con la evidencia encontrada en las respuestas de los encuestados, se concluye que existe una base para una adecuada planificación e implementación de la sucesión generacional en las pequeñas empresas familiares.

En tanto que, en Ecuador, el trabajo de Santamaría (2015) detalla que las empresas familiares que forman parte de la economía del país estudiaron 280 casos, de los cuales 267 tienen las características de empresas familiares en la provincia de Tungurahua, donde se demuestra que el 95,4% de las empresas pertenecen al grupo y es una fuente de empleo para 3 miembros de la familia y dos personas externas, por lo que se determina la importancia de su desarrollo como una importante fuente de ingresos financieros en la localidad, de manera que la empresa familiar busca el bienestar general, así el 96% de las empresas tienen más de dos años e incluso llega a un 4% con más de 33 años de experiencia se determina que se prefiere el liderazgo y la autoridad del dueño, no se genera trabajo con estrategias técnicas organizacionales.

Otro trabajo en la misma temática presentado por Torres & Novoa (2022) indica sobre la importancia de la continuidad de los negocios familiares, a partir de elementos de planeación estratégica, recursos humanos y órganos de gobierno. Se empleó una metodología cualitativa, de alcance descriptivo, a través del método de estudio de caso. El trabajo se llevó a cabo en una pequeña empresa familiar ubicada en la Ciudad de México, dedicada a servicios tecnológicos especializados. El proceso de institucionalización evidenció que una de las principales fortalezas de la empresa familiar es la solidaridad y compromiso, finalmente, el proceso de sucesión, para que tenga una mayor probabilidad de éxito, requiere la profesionalización del sucesor, y esto, a su vez, genera la institucionalización de la organización.

Por otro lado, indica Granados, Ramírez, & Gil (2018), declaran que la economía de Colombia se basa en gran medida en el modelo de empresa familiar. Sin embargo, solo alrededor del 30% de estas empresas logran pasar a la segunda generación de la familia, lo que indica fragilidad en la continuidad de la empresa y su longevidad en el tiempo, el objetivo del proyecto es analizar los valores fundamentales de la empresa familiar, comprender la dinámica de sus actividades, la productividad y los factores clave de éxito que pueden mitigar las amenazas que plantea el cambio generacional.

Finalmente, en este mismo tema en Ecuador, se encuentra el trabajo de (Sánchez, Benítez-Luzuriaga, Moscoso, & Muñoz, 2019), que muestran un importante análisis del desarrollo sostenible de las micro, pequeñas y medianas empresas y su impacto en los consumidores. Con base en las percepciones de 267 clientes de IHR en Ecuador, se encontró que el valor empresarial en el mercado (social, emocional, monetario y cualitativo), así como las iniciativas de desarrollo sostenible (económico, social y ambiental), conducen a un impacto positivo y significativo en el comportamiento del cliente o consumidor. Se utiliza una muestra probabilística, cuando se realizaron encuestas personales a una muestra representativa de las ciudades de Guayaquil y Machala, se pudo determinar que la estabilidad asociada a cambios constantes en los gustos y preferencias del entorno comercial.

En el contexto local está el trabajo de (Arias, 2021), lo que demuestra que se realiza un estudio crítico de la convivencia y sostenibilidad de la empresa familiar en el Ecuador en relación amplia con el funcionamiento del buen gobierno corporativo. La metodología de investigación utilizada se basa en estudios documentales descriptivos, con un análisis crítico de la situación actual del país como norte, se pudo concluir que las empresas que existen en el Ecuador son esencialmente familiares, las cuales ven amenazada su resiliencia en el tiempo, principalmente por problemas surgidos durante la continuidad, por conflictos de interés, debido a la excesiva centralización de la autoridad.

De tal manera que las empresas familiares afrontan cada vez más a situaciones difíciles que afectan no solo el Cargo de la empresa, sino también el de un familiar. La marcha de este último afecta tanto a su familia como a los empleados y a terceros con relaciones comerciales. (DELIT 2010).

Por otro lado, se crean muy pocas empresas, pasan los años, crecen y luego se vuelven más rentables, apenas el 5% de las empresas familiares llegan con éxito a la tercera generación (Guerra, 2015)

Es importante recalcar la larga y trascendental trayectoria de Radio Centro en la comunicación radial en la ciudad, es así que se ha posicionado por 56 años en

el entorno comercial de la localidad, misma que tuvo como Fundador Luis Alberto Gamboa con su esposa, tiempo en el cual ha demostrado su liderazgo pese a que la gestión ha sido empírica y basada en un manejo netamente familiar, de manera que en la actualidad se encuentra direccionada por la segunda generación, lo cual ha permitido ver la necesidad de una renovación organizacional y administrativa.

En este contexto temático la problemática de no contar con un eficiente proceso de sucesión debidamente formalizado, no permite promover un sistema de gestión integral para el desarrollo organizacional, al manejarse con un proceso empírico la toma de decisiones es limitada, en particular Soramik comunicaciones S.A, no cuenta con un proceso de sucesión debidamente coordinado, técnico y formalizado; en este sentido, la empresa familiar no tiene el gran desafío de generar proyectos que alcancen un amplio perfil de competencias, que son requeridas para hacer frente en el mercado, de manera que se genere la necesidad de establecer un proceso técnico que oriente el manejo familiar de la empresa.

Se puede evidenciar que, al no contar con un proceso de sucesión debidamente formalizado, no se promueve el cumplimiento de todos los objetivos institucionales, es decir, no existen las etapas que promuevan la dinamización del cambio empresarial, el cual delinee los mecanismos organizacionales, se presenta también poca diversidad de pensamiento en referencia a la gestión administrativa, así como el desconocimiento de varios directivos de la familia, que no permiten la sostenibilidad empresarial, para lo cual se formula la siguiente interrogante:

¿De qué manera el deficiente proceso de sucesión, afecta a la sostenibilidad en empresas familiares caso SORAMIK COMUNICACIONES S.A.?

Objetivo general

Determinar el proceso de sucesión y sostenibilidad en empresas familiares caso SORAMIK COMUNICACIONES S.A.

Objetivos específicos

1. Fundamentar teóricamente el proceso de sucesión y sostenibilidad empresarial para generar un perfil de competitividad en el entorno.
2. Diagnosticar la situación actual del proceso de sucesión para generar un cambio organizacional en la gestión.
3. Proponer un modelo de sucesión empresarial familiar para el aseguramiento de la sostenibilidad de la empresa en el entorno comunicacional.

La investigación mixta es una metodología de investigación que consiste en recopilar, analizar e integrar tanto investigación cuantitativa como cualitativa. Este enfoque se utiliza cuando se requiere una mejor comprensión del problema de investigación, y que no te podría dar cada uno de estos métodos por separado (Bernal, 2018). En este sentido la investigación mixta recoge información cualitativa en referencia a las características y atributos que han conllevado al problema del proceso de sucesión familiar, para posteriormente acoplarla con la información cuantitativa recabada en las encuestas aplicadas en el campo de estudio debido a que la falta de resultados y la optimización de los recursos generaron el estancamiento empresarial.

En este sentido, la investigación es importante porque está diseñada para generar cambios paradigmáticos en la forma de empresa familiar para que cada uno de los recursos organizacionales se potencialicen y accedan a un nuevo perfil competitivo, por lo que se debe generar una directriz. Es así que una gestión administrativa basada en la eficiencia, la calidad y la competitividad, de manera que la formalización del proceso de sucesión debe sistematizar actividades organizacionales alineadas al cumplimiento de los objetivos, por lo que la sostenibilidad empresarial es la base del posicionamiento en un entorno de comunicación.

El interés, de la investigación se establece al momento en el que se genera un cambio en la sucesión familiar, para acceder al desarrollo organizacional en que se dinamice la gestión y así promover ventajas competitivas y sean el eje

transversal de la gestión empresarial, ya que favorece el seguimiento de las empresas para proyectar la maximización del desempeño económico financiero y, por tanto, permite el acceso a nuevas oportunidades en el mercado en base a una alineación de cada uno de sus recursos organizacionales.

La investigación, es innovadora, por cuanto se genera un modelo de trabajo integrador para el proceso de sucesión de manera que se fomente calidad administrativa, para dinamizar el liderazgo y este sea proactivo a los requerimientos del entorno y que promueva una gestión de cambio integral, lo cual minimice los problemas de carácter comercial, financiero y por ende garantizar un mejor posicionamiento, en este sentido la sostenibilidad empresarial será el marco de desarrollo que conlleve al crecimiento y la consolidación de la imagen empresarial en el mercado.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE

1.1 Modelos de gobierno corporativo en empresas familiares

Para llevar a cabo este estudio, se expone los siguientes trabajos en base al tema analizado:

En México el trabajo de Herrera (2021), lo que demuestra que la falta de comunicación en las empresas y la dificultad de mantener unida la relación entre empresa y familia suelen generar conflictos internos y externos, algunos de los conflictos que se pueden presentar, como la falta de estructura organizativa, protocolo familiar y en particular los descendientes de la sucesión de generaciones.

En el mismo orden temático, Goyzueta (2017) indica que al menos del 30% de las empresas familiares en el mundo pasan a la segunda generación, otro tipo de empresas utilizan herramientas de planificación y gestión para promover tres sistemas diferentes: familiar, empresarial y patrimonial, por lo que la dinámica de la empresa familiar debe representar un modelo de gestión que asegure crecimiento, sostenibilidad y continuidad en el medio empresarial.

Asi mismo Severino (2016) dice que los factores que determinan la formación de la estructura de capital en las empresas familiares están sustentados en las características de este tipo de empresas y contribuyen o afectan su desempeño, así como la toma de decisiones, incluye además la política financiera; de dividendos. Además, algunos de los aspectos financieros presentados en el sistema son de las empresas familiares impactan en el desempeño empresarial y el bienestar de generación en generación.

Por tanto, los modelos de gestión son vitales para el análisis de la empresa familiar en organizaciones como los sistemas abiertos, son dinámicos y están inmersos en constante cambio, deben transformarse y evolucionar para adaptarse a las circunstancias del entorno, es así que, en el contexto de las empresas familiares, son pocas las que se acoplan a un proceso de

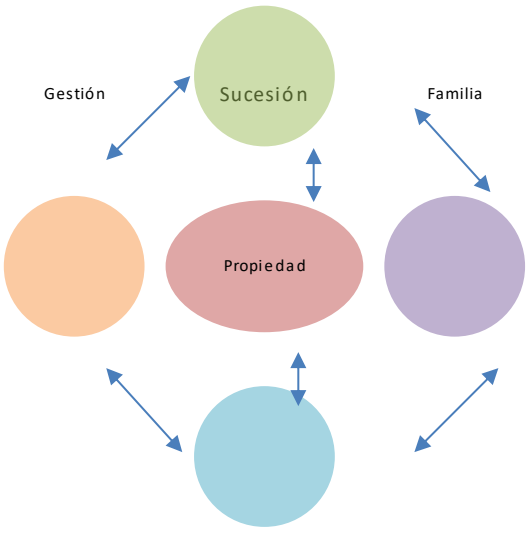
categorización organizacional para mantenerse en el entorno.

Es así, que existe una asociación entre los subsistemas empresariales, en donde el desarrollo de varios modelos va de acuerdo con la dinámica y características de la empresa familiar que trasciende en base a los siguientes modelos:

- Presentado por Donelly en 1964 citado Ocejo (2013), el modelo supone dos círculos, que incluyen empresa y familia. Sin embargo, su principal limitación es que no tiene en cuenta los conflictos que surgen al determinar quién es el propietario de una empresa, especialmente después de que el fundador ya no la dirige.
- Posteriormente para Donckels (1991) Ofrece un modelo holístico en el que se precisan tres sistemas: empresa, patrimonio y familia.
- Finalmente, para Tagiuri (1996) analizan que se toma en consideración el modelo de los tres círculos y rodean: empresa, propiedad y familia; igual que el modelo anterior.

El modelo de los cinco círculos es la ampliación del modelo de los tres círculos, indica Ocejo (2013), el principal objetivo de este modelo es mejorar el conocimiento de los elementos que podrían limitar la continuidad de la empresa familiar.

Figura 1 Modelo Cinco Círculos



Elaborado por: Sebastián López

También indica Ocejo (2013) este modelo, engloba la familia y sus valores, así como las actitudes y relaciones, crea además un perfil de comunicación y armonía entre los miembros de la familia, se toma en consideración que las decisiones son familiares y la resolución de problemas empresariales son en común acuerdo, lo que desarrolla interacción familiar.

Aunado a esto, los modelos familiares, según Gersick, Davis, & McCollom (1997) indica que el dinamismo de estas organizaciones, que no son estáticas, se transforma y pasan por diferentes etapas en cada eje. Así, el eje familiar describe cuatro etapas:

a) Los miembros inician el negocio;
b) los descendientes se integran en ella;
c) trabajo conjunto entre la generación anterior y la que está por ingresar; y
d) transferir a la nueva generación.

En el eje de la empresa, hay tres etapas:

a) la puesta en marcha, es decir cuando la empresa empieza a tomar forma;
b) expansión, que se refiere al crecimiento de la empresa;
c) madurez.
En el eje de la propiedad de la organización también pasa por tres etapas:

a) el propietario controlador, el que está en el origen de la empresa;
b) la sociedad de hermanos, que es el escenario en el que se involucran más miembros de la familia;
c) consorcio de primos, donde no solo participan los hijos del fundador, pero también los hijos de los hermanos del fundador

Por ende, el proceso empresarial genera el acoplamiento de cambios al entorno, es así como las empresas familiares deben estar a la vanguardia en los procesos organizacionales, de manera que no se desprendan de su identidad corporativa, es necesario establecer un proceso sistemático de la administración, en donde la política, la visión, los valores empresariales sean el eje de la competitividad

para acceder a nuevas oportunidades de negocios. es así que la sostenibilidad será garantizada por una sinergia organizativa que, a más de cumplir con los objetivos, promueva y dinamice la participación en el entorno.

1. 2 Sucesión empresarial en empresas familiares

Por definición, la sucesión es un proceso dinámico a lo largo del tiempo, cuando las actividades del predecesor y el sucesor se despliegan de forma independiente, ante esto indica Tevinyo (2018),

En efecto, la sucesión es un asunto a largo plazo, en donde el direccionamiento empieza con la renovación y cambio, de manera que para que la empresa familiar se convierta en legado y entonces promover un proceso de continuidad, esta teoría afirma que las empresas tienen éxito porque logran descubrir y utilizar todos sus recursos y habilidades a través de sus estrategias.

Así, la sucesión y gestión de las empresas familiares son aspectos esenciales para la continuidad Casillas, Díaz, & Vásquez (2019) manifiestan que entender la continuidad familiar como un proceso que culmina con la transferencia de los poderes de decisión y los derechos de propiedad a la siguiente generación de estos procesos es vital, por cuanto cobran valor para estas empresas que proyectan asegurar su sostenibilidad.

Así, el proceso de sucesión suele decidir sobre la configuración de la nueva propiedad, ya que la persona que controla la propiedad ejerce el poder y, si lo desea, puede delegar la gestión de la empresa si se decide nombrar un director general según sea necesario.

Unificado a esto, el impacto de la sucesión generacional en la empresa familiar según Araya (2017) está determinado por los siguientes:

1. La intransigencia o resistencia del fundador a aceptar la jubilación y así transferir sus poderes al sucesor, es un limitante que afecta a la ejecución del proceso sucesorio y a la preparación de un sucesor a su futuro rol comercial.

2. Tensiones entre el fundador y sus descendientes en el nombramiento de un sucesor al frente de la empresa, seguidas de deterioro de las relaciones con quienes no son nombrados sucesor.

3. Tensiones entre los herederos por el nombramiento de un sucesor. Así, cuando llega el momento de la continuidad, el impacto se vuelve más complejo no solo en el ámbito empresarial sino también en el afectivo y familiar. Por ello, es importante realizar un análisis de necesidades y una planificación de la formación, en los familiares como en los no familiares, sin dejar de lado la profesionalidad de la empresa al alcanzar un tamaño significativo.

Indica Gallo (2002) que la profesionalización de la empresa pasa por tres fases:

1. Formación adecuada de los sucesores.
2. Identificación y formación de los consejeros no familiares.
3. Buen manejo del entrelazamiento de los sistemas empresarial y familiar.

Así, el proceso de continuidad requiere prudencia para ver la realidad tal cual es, verdadera para no equivocarse, y valentía para emprender las acciones necesarias, aunque puedan tener consecuencias dolorosas de hecho, uno de los principales problemas del predecesor es nombrar al sucesor.

En este contexto, la sucesión directiva es un evento traumático para cualquier organización, porque no sólo afecta a sus miembros, sino también a su entorno. Araya (2017), indica que un Chief Executive Officer o (CEO) o director ejecutivo es una persona que en última instancia tiene poder de decisión sobre una organización e influye a través de algunos procesos fundamentales, tales como: (a) asignación de recursos y recompensas organizacionales, (b) definición de objetivos organizacionales y (c) determinación de la relación de la organización con entorno, por lo que es plausible que todos los empleados de la empresa experimenten un cierto efecto después de la continuidad.

Dado que el CEO es la persona que representa a la organización, es probable que en este nivel externo (accionistas, proveedores, clientes, público en general,

gobierno) la sucesión sea vista como un indicador del futuro de la organización al grado en que se producen los éxitos cuando los fracasos de los directores ejecutivos conducen a sus éxitos o fracasos.

El entorno económico es el factor que más influye en el éxito de la sucesión ante un evento que pueda afectar la oferta de nuevos ejecutivos para hacerse Cargo del negocio. Según Schumacher (2019), manifiesta que cuanta más competencia o más restricciones impone el entorno al desarrollo de una empresa, más personas quieren dirigir un negocio. La tesis es que las figuras futuras de los negocios limitan la armonía familiar.

Es por ello, que la sucesión es la transmisión del poder de decisión y propiedad a la siguiente generación para asegurar la continuidad de la empresa familiar, cambio que no suele llevarse a cabo con la suficiente planificación, lo que da lugar a problemas como la resistencia a la privación de derechos.

Es así como aparecen las disfunciones y los conflictos que suelen surgir en base a desacuerdos, en donde el cambio de ideas constante no permite minimizar el nivel de conflicto Gallego (2015).

Otros desafíos que se incluyen en la renovación empresarial es la necesidad de innovación tecnológica y organizacional, en el cual se ajusten las necesidades de la empresa a las del mercado y esto en base a un manejo estratégico para así adaptarse en un mundo económico cada vez más competitivo y globalizado, así como los conflictos que pueden provocar el crecimiento, también mantienen el control sobre la familia que conoce el negocio familiar.

Los conflictos surgen por la diversidad de personas en la empresa y la poca tolerancia adaptativa a la orientación y dirección. Para contrarrestarlos, es necesario analizar los patrones de conflictos que se presentan en la empresa, para averiguar el origen y las formas de solucionar este problema.

Indica Herrera (2019) que la fuente de los conflictos es:

- Activos tangibles como dinero, terrenos y propiedades.
- Principios cuyo valor no es material: creencias religiosas, ideologías políticas, valores morales, reputación personal, etc.
- Territorio que está en juego: puede ser literal como patrimonio, o psicológico como poder.
- Relaciones interpersonales implícitas: diferencias entre las personas, luchas de poder y expectativas que se tienen de otras personas.

Igualmente, en una empresa familiar está determinada por los métodos alternativos de resolución de conflictos, que son otra forma de resolver los conflictos empresariales. González de Cosío define a las MASC (Métodos alternativos de solución de conflictos) citado por Pérez (2015) como un medio para resolver conflictos y menciona que algunas de ellas incluso servirán como método para evitar estos conflictos, son:

- Confidencialidad: capacidad de las partes para proteger y no divulgar la información.
- Libertad de elección: las partes son quienes deciden elegir un tercero para participar y qué proceso se llevará a cabo para resolver la disputa.
- Voluntariedad: las partes deciden resolver el conflicto de forma no obligatoria.
- Neutralidad: La tercera persona no se inclina por una de las partes, sino que muestra compasión por ambas.
- Baratos y rápidos: los mecanismos alternativos tienen un costo menor en comparación con los litigios y su resolución es más rápida.
- Amistad: estos mecanismos suelen ser abordados a través de la participación y comunicación de las partes, lo cual es un rasgo esencial de una cultura de paz.

De lo anterior, se desprende que los principales objetivos para llevar a cabo la sucesión generacional, según (Cervera, Montoya, & y Montoya, 2013) son en relación con la distribución de los bienes organizacionales a la nueva generación,

donde es posible brindar un liderazgo efectivo y promover la armonía en la familia. Esto se suma a mantener la empresa bajo control durante la familia del fundador, lo que también asegura que haya una adecuada distribución de los recursos entre todos los miembros de la familia.

Añade a esto Andrade (2002) que l gestión de sucesión debe tener en cuenta que un sucesor debe ser reconocido por los miembros de la familia no sólo como quién heredará la empresa, sino también como quien puede darle continuidad. Por ello, se aclara que el sucesor debe realizar simultáneamente una formación en la empresa (experiencia) y en la parte académica (profesionalización), así como demostrar habilidades que motiven y orienten a sus subordinados durante la gestión.

Al respecto Lozano (Lozano, 2008) dice que es significativo, al medir la preservación del patrimonio y los valores, los descendientes deben recibir conocimientos, valores que caracterizan a la empresa en su formación. Además, para Aira (2016) que la integración familiar es vital, además, las relaciones afectivas, la vocación, el compromiso afectivo y el consentimiento son esenciales para un proceso sucesorio exitoso donde las buenas relaciones y la comunicación son la base de la gobernabilidad.

De manera que es importante generar un proceso, para lo cual indica Nandi (2019) indica lo siguiente:

a) sucesión en el liderazgo
b) sucesión de la propiedad
c) definición y preservación del legado y los valores familiares
d) transferencia de la riqueza a la próxima generación

De igual manera indica Garza, (2018) indica que las etapas de la sucesión empresarial están determinadas de la siguiente manera:

1. Planeación de la sucesión
2. Elección de un agente de control
3. Elección de un líder interino

Para Pérez (2017), la sucesión se da en tres etapas:

- Preparación remota;
- La preparación próxima;
- La preparación in situ (pre-sucesión, sucesión y post-sucesión)

Finalmente, el proceso de sucesión para Araya (2012) dice que el proceso está enfocado en las siguientes fases:

1. La formación adecuada de los sucesores.
2. La identificación y capacitación de directivos no familiares.
3. El manejo adecuado de la superposición de los sistemas empresa y familia

1.3 Sostenibilidad empresarial en empresas familiares

La sostenibilidad de la empresa es una manera de formalizar el uso de los recursos y hacerlos efectivos tanto para la empresa como para el medio ambiente y la sociedad. Estos son algunos ejemplos de aspectos que deben tenerse en cuenta para una gestión empresarial sostenible:

- Establecer buenas prácticas de trabajo para el bienestar de los empleados y la máxima productividad de la empresa.
- Evaluar la gestión de los recursos financieros.
- Estimar el consumo de materiales amigables con el medio ambiente como electricidad, agua, gas, papel, etc.
- Establecer un contacto constante con la comunidad para recibir consultas e inquietudes sobre la actividad empresarial en la zona y ajustar los procesos que potencialmente les afecten.

En este contexto, la sostenibilidad forma parte de la gestión estratégica, es un resultado organizacional relacionado con la responsabilidad social, la gestión humana de calidad y la gestión ambiental. Pérez &Uribe (2018), dice que la responsabilidad social empresarial se refiere al cumplimiento de los estándares internacionales y “una conducta transparente y ética que contribuya al desarrollo

sostenible, la salud y el bienestar de la sociedad". Vinculado a lo anterior, es necesario resaltar que, en cuanto a la sostenibilidad empresarial, se refiere a modelos del desarrollo sostenible estructurado en 4 dimensiones de durabilidad,

Así lo dice Casas, Torres, & Parra (2018): en la medición del medio ambiente se cree que los productos y procesos deben ser respetuosos con el entorno mediante la prevención de la contaminación y la buena gestión de los recursos naturales y además se reconoce la necesidad que el diseño de productos sea respetuoso con el medio desde el uso de sus materias primas hasta el final de su ciclo de vida. En la dimensión social, se buscan beneficios para el personal y su entorno con una gestión eficaz de los recursos humanos, la salud, la seguridad y el crecimiento económico, tanto para la organización como para el personal y la ubicación empresarial.

En la dimensión económica, ofrecer rentabilidad, tanto económica como social, en busca de resultados y/o beneficios basados en la inversión en tecnología para reducir el consumo energético y mejorar la calidad del entorno tecnológico, comprende además que su objetivo no son solo los beneficios económicos, sino también retribuir a la sociedad en términos sociales, económicos y ambientales. En la dimensión institucional, los grupos de interés exigen más responsabilidad a las empresas y determinan sus resultados y sostenibilidad, lo que aumenta la importancia del diálogo con ellas para cualquier organización que tenga como objetivo la responsabilidad y la sostenibilidad de acuerdo con los siguientes aspectos:

- Mejora de la gestión de riesgos que permite a las partes interesadas identificar los problemas actuales de la organización.
- Impulsar la innovación en la empresa a través del desarrollo de nuevos procesos, productos y servicios a partir de la información recopilada en el proceso de relación establecido con cada uno de los grupos de interés.
- Mayor comprensión y conocimiento del contexto social, económico y ambiental actual y futuro, que permita el descubrimiento de nuevos mercados y oportunidades de negocio.

Así mismo para el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (2020), es importante considerar los aspectos económicos, además de los aspectos sociales y ambientales, las buenas prácticas en responsabilidad social empresarial y sostenibilidad también incluyen un componente económico. Sin embargo, las empresas deben tener en cuenta que no siempre es fácil medir los beneficios económicos de acciones concretas y socialmente responsables, y que estos son visibles a largo plazo a través de:

- Disminución del costo de capital. - Aquí se habla de cómo las buenas prácticas de responsabilidad social y sostenibilidad son valoradas positivamente por los inversionistas y accionistas, reduce los riesgos que perciben al invertir para la empresa, reduce así el costo de capital para la misma.
- Aumentar los ingresos. - Tener en cuenta el impacto social, ambiental y económico de los productos y servicios ofrecidos identifica nuevas oportunidades de negocio, además de diferenciar estos productos y servicios de valor añadido más allá de las variables tradicionales de valor y calidad, lo que aumenta directamente la competitividad y la facturación de la empresa.
- Reducir costos. - Es necesario rechazar la falsa creencia de que las acciones relacionadas con la estrategia de responsabilidad social y sostenibilidad de la empresa merecen la campaña. Por otro lado, para alcanzar las metas y beneficios propuestos en la mayoría de los casos se requieren esfuerzos adicionales, inversiones adicionales, pero a la larga traerán beneficios empresariales positivos.

Así, la importancia de desarrollar estrategias innovadoras en las organizaciones que combinen los requisitos ambientales y sociales es inherente a la gestión estratégica de la empresa para restaurar la capacidad de crear valor agregado en sus actividades.

De igual forma, dice Rathe (2017) que la importancia de la sostenibilidad se basa en valores y no en la construcción científica en el sentido tradicional y está fuertemente influenciada por cosmovisiones, especialmente humanas y de la

naturaleza, así como sociales, económicas y ambientales, para encontrar un equilibrio entre la economía a largo plazo progreso , basado en los principios de ética, gobierno corporativo, relaciones comerciales, rendimiento financiero - se utiliza sobre todo fuera de las actividades legales.

Además, Casas (2018) indica que la sostenibilidad implica un equilibrio entre las esferas económica, social y ambiental; también está mediada por la cultura y los procesos de gobernanza. Sin embargo, la complejidad del concepto de sostenibilidad, que conlleva un componente temporal generacional, que lleva al beneficio práctico promueve es vital en el entorno.

A partir de estas consideraciones, la sostenibilidad es un enfoque de gestión que busca desarrollar un equilibrio entre los intereses de lucro de la empresa y los intereses sociales y ambientales de la sociedad. Se presenta como una respuesta a las demandas de cambio y transformación que requiere la sociedad moderna, así como una nueva visión del desarrollo empresarial, que incluye elementos de responsabilidad compartida de todos los actores sociales.

CAPÍTULO II DISEÑO METODOLÓGICO

2.1 Tipo de investigación y enfoque

La investigación mixta es una metodología de investigación que consiste en recopilar, analizar e integrar tanto investigación cuantitativa como cualitativa. Este enfoque se utiliza cuando se requiere una mejor comprensión del problema de investigación, y que no te podría dar cada uno de estos métodos por separado (Bernal, 2018). En este sentido la investigación mixta recoge información cualitativa en referencia a las características y atributos que han conllevado al problema del proceso de sucesión familiar, para posteriormente acoplarla con la información cuantitativa recabada en las encuestas aplicadas en el campo de estudio debido a que la falta de resultados y la optimización de los recursos generaron el estancamiento empresarial.

Vinculado a lo anterior se utilizó la investigación de campo, misma que permitió conocer en referencia a la problemática que en Soramik comunicaciones S.A, se presenta elementos que evidencia que no se cuenta con la aplicación de un eficiente proceso de sucesión empresarial y como se refleja en el manejo organizacional para la sostenibilidad empresarial. También se sustentó bibliográficamente sobre la sucesión empresarial y la sostenibilidad empresarial.

En tanto, que los niveles de investigación se trabajan con el nivel exploratorio, debido a que es un problema poco analizado en las empresas de comunicación. Por tanto, afecta a la sostenibilidad empresarial. En este eje temático, se utilizó el nivel de investigación descriptiva, para descubrir el patrón de comportamiento y las características y atributos de la problemática, como es el caso del desconocimiento de un proceso equilibrado de la sucesión familiar, el mismo que afecta directamente a la sostenibilidad empresarial debido a que no existe el control idóneo de sus áreas organizacionales.

2.2 Población y muestra

Población

La población de estudio a quien se direccionó la investigación fueron los empleados y administradores de Soramik comunicaciones S.A, que está compuesto de la siguiente manera:

Tabla 01. Población de estudio

Dueños de procesos	**No.**
Presidente	1
Gerente	1
Directores de programación	2
Personal administrativo	31
Total	**35**

Fuente: Registros de Soramik comunicaciones S.A

Muestra

Para este caso se determina una muestra probabilística regulada, por cuanto se determina que la misma población se convierte en la muestra ya que son los únicos que procesan la información, es decir, se aplican métodos de recolección de información a 35 de los individuos antes mencionados conforme se convierten en muestra. Porque la cantidad total no excede el cálculo de la muestra.

2.3 Tipo de recolección de la información

La recolección de información en este trabajo utiliza una técnica de encuesta, la cual consiste en obtener datos de interés social mediante entrevistas a miembros de la población analizada, por tanto, la encuesta está estructurada por preguntas cerradas en referencia al proceso de sucesión y sostenibilidad. Así, se establece el uso en la campaña de la encuesta a la población estudiada, es decir, 35 personas sobre el problema planteado.

2.4 Procesamiento y análisis de la información

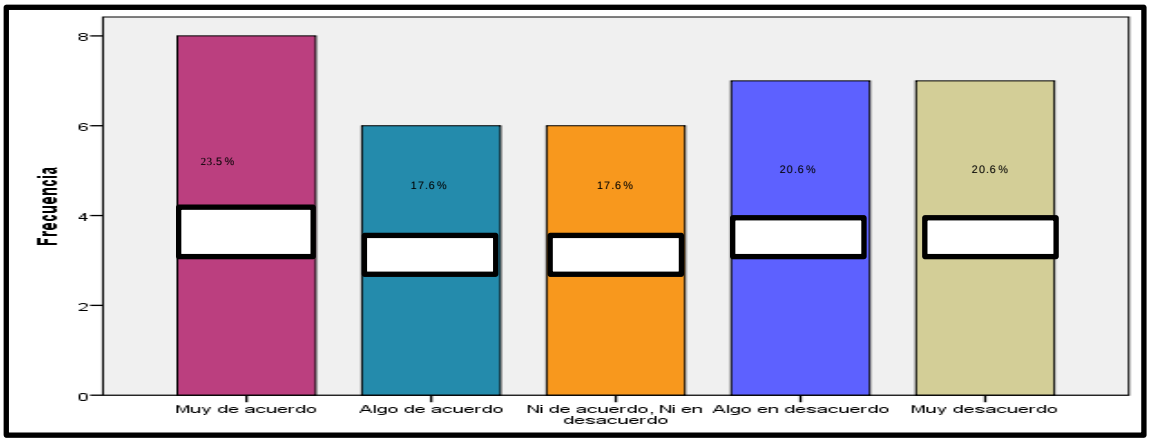
Se han seguido los pasos propuestos en la recogida de información, por ejemplo; (Fernández, 2019)

Para ellos se cumplen los siguientes parámetros:

- Revisión crítica de la información recopilada
- Repetición de la recolección de datos, en algunos casos para corregir errores en las respuestas.
- Figuras o tablas de hipótesis variables y metas:
- Gestión de la información (reordenación de tablas con celdas vacías o con datos tan reducidos cuantitativamente que no afecte significativamente al análisis).
- Estudio estadístico de datos para presentar resultados.

1.- ¿Está Usted de acuerdo que la administración actual de la empresa es acertada?

Figura 2 Administración actual



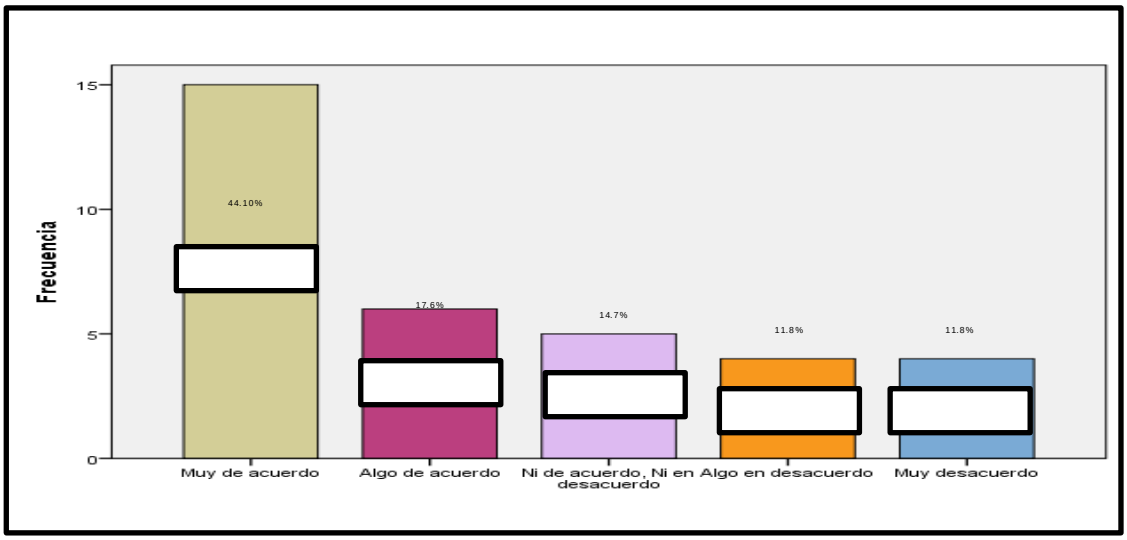
Fuente: La encuesta
Elaborado por: Sebastián López

Análisis e interpretación

Para muchos encuestados, la administración actual es exitosa porque es dinámica, organizada, involucrada y coherente, y sobre este tema mencionan que el liderazgo actual planifica, organiza, dirige y monitorea tareas o procesos, para buscar siempre el desempeño y el bienestar. Ser empleado, además de obtener una ganancia o beneficio, además de otras metas establecidas por la organización, y utiliza todos los recursos disponibles, también se menciona que el cambio organizacional, la innovación de productos o tecnológica le permitirán ser más eficiente y mejor.

2. - ¿Según su criterio la productividad es cumplida en su totalidad con el cambio de administración?

Figura 3 Productividad



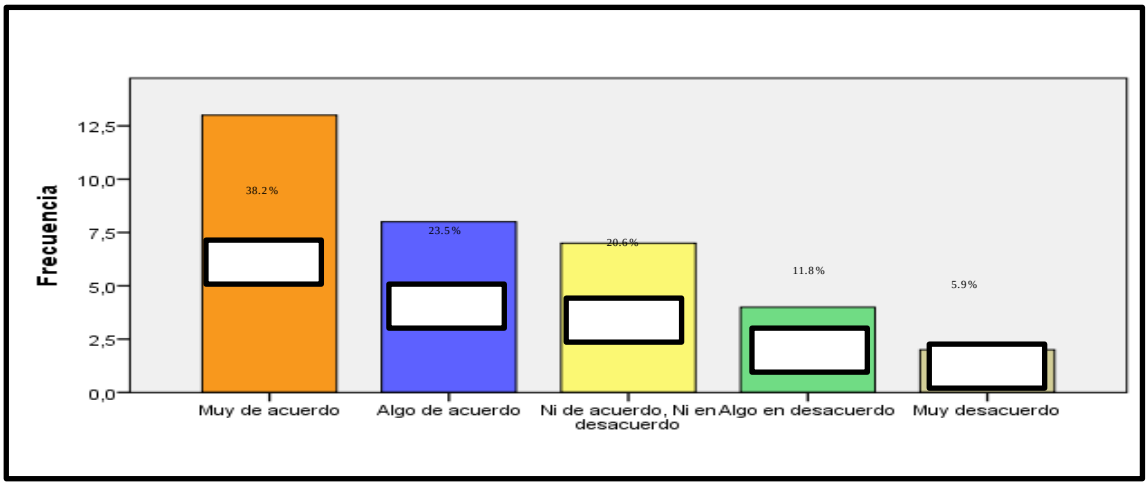
Fuente: La encuesta
Elaborado por: Sebastián López

Análisis e interpretación

En este sentido, la mayoría de los encuestados tenía como misión estar de acuerdo en que la productividad está totalmente asegurada con un cambio de administración, porque se tiene en cuenta las capacidades y capacidades del recurso humano, la facilidad para desarrollar o mejorar nuevos productos y servicios, el desarrollo oportuno en un y mercado cambiante. Nuevos comportamientos tecnológicos que demanda la sociedad para hacer más viable su gestión en el contexto comercial en el que se desenvuelve la empresa.

3.- ¿Cree usted que criterio la productividad es cumplida en su totalidad con el cambio de administración?

Figura 4 Cambio



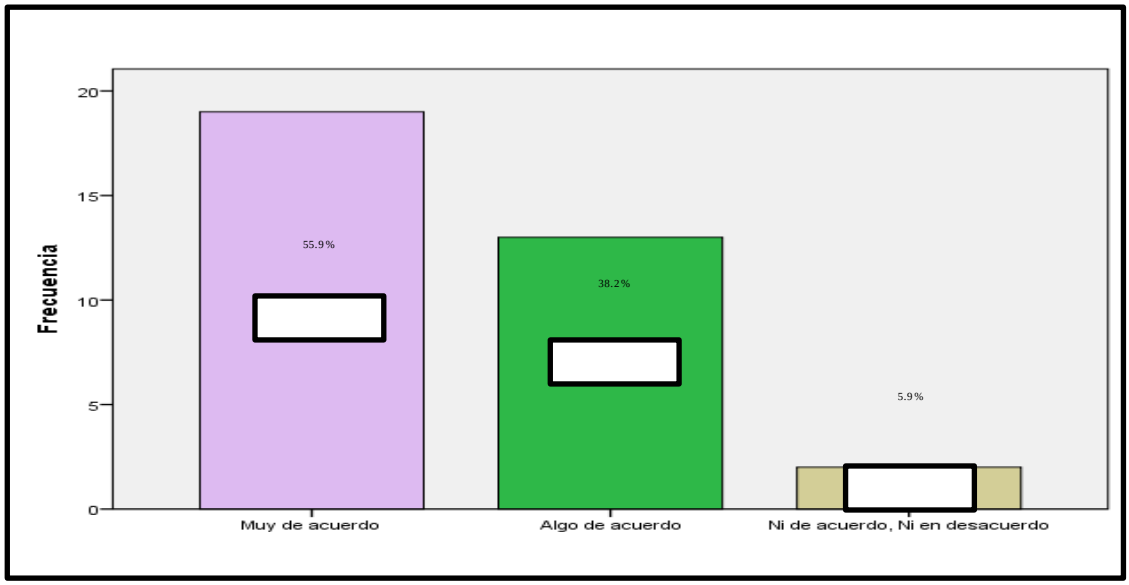
Fuente: La encuesta
Elaborado por: Sebastián López

Análisis e interpretación

La mayoría de los encuestados manifestó que la productividad está totalmente en consonancia con el cambio de administración, pues para lograr lo anterior, los empresarios deben mostrar una actitud sinérgica, que genere nuevos mecanismos, no solo de gestión administrativa. empresas, sino nuevos modelos de negocio innovadores que sean viables para desempeñar sus funciones sobre la base de estándares de calidad, con responsabilidad social en el servicio, ser competitivos y contribuir al fortalecimiento de las relaciones internas y necesidades de la sociedad.

4. ¿Está Usted de acuerdo con que la participación familiar en el manejo de la empresa promueve un nuevo desempeño comercial?

Figura 5 Participación familiar



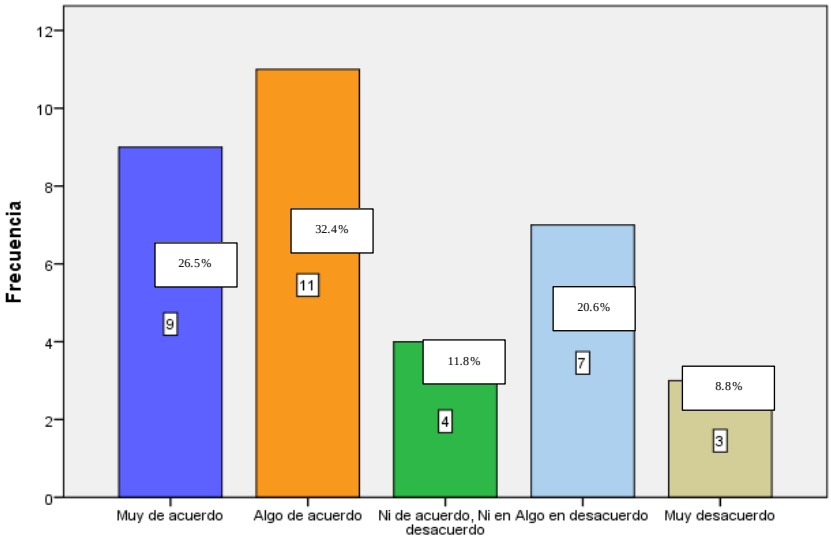
Fuente: La encuesta
Elaborado por: Sebastián López

Análisis e interpretación

Muestran que están totalmente de acuerdo con la participación de la familia en la gestión de la empresa, esta promueve nuevas actividades empresariales y genera eficiencia organizacional, lo cual forma parte del modelo de gestión administrativa, ya que es una medida de metas elegidas por los empleados, gerentes para la organización, lo que permite que el desarrollo organizacional aumente la eficiencia del negocio, porque cada uno de los recursos está efectivamente alineado y así proyecta una imagen de cumplimiento de las expectativas de los usuarios a través de acciones y procesos de calidad.

5¿Para Usted el factor que más influye en las decisiones en la organización se basa en el cambio de dirección?

Figura 6 Factor influyente



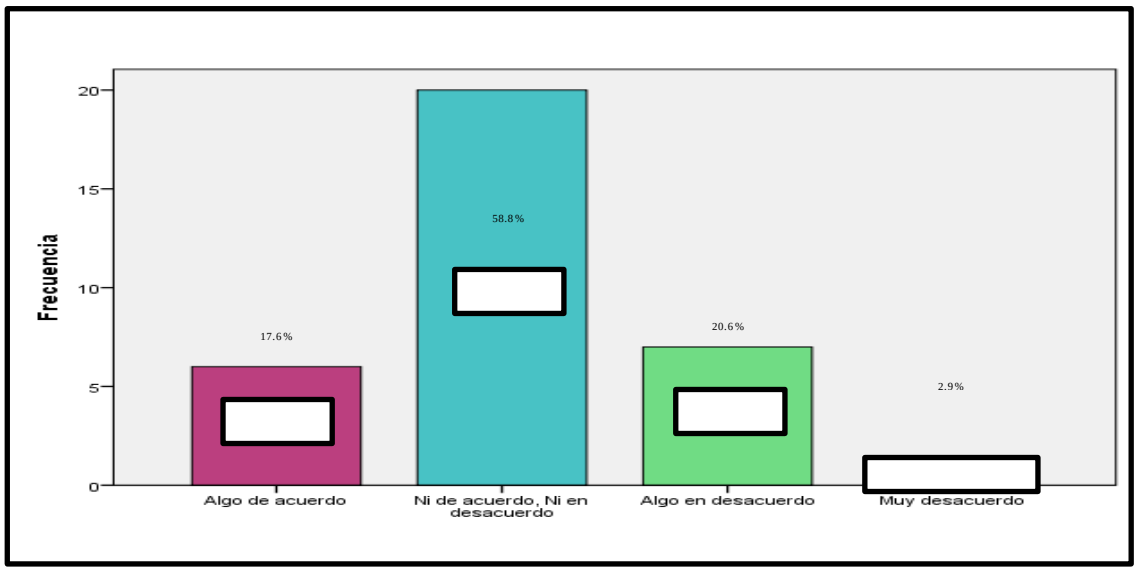
Fuente: La encuesta
Elaborado por: Sebastián López

Análisis e interpretación

Coinciden en que el factor que más influye en las decisiones de una organización se basa en un cambio de dirección y que es estratégico porque es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar el curso de acción para avanzar en el trabajo necesario para toda la organización y el trabajo. hacia la misma dirección. Esto significa que la orientación estratégica es dinámica y transformadora.

6.- ¿Según su apreciación es necesario generar un cambio de administración para mejorar la sostenibilidad en el entorno comercial?

Figura 7 Sostenibilidad



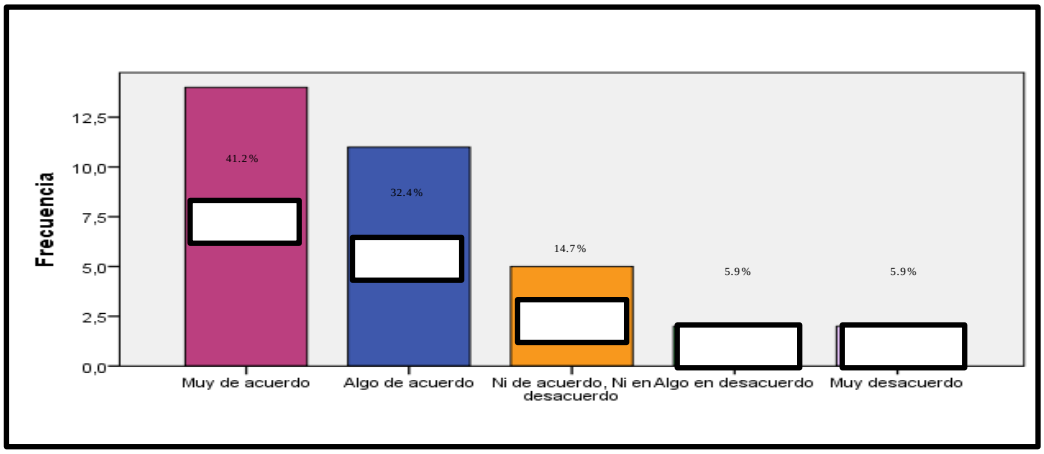
Fuente: La encuesta
Elaborado por: Sebastián López

Análisis e interpretación

La mayoría de los encuestados indica que ni está de acuerdo ni en desacuerdo en que para mejorar la sostenibilidad en el entorno comercial es necesario generar un cambio de administración, que depende de la gestión administrativa y cómo contribuye a la dinamización de los recursos organizacionales. es importante construir relaciones de calidad para que estén satisfechos con los clientes en el mercado.

7.- ¿Está usted de acuerdo que para lograr un mejor posicionamiento es importante generar un nuevo modelo de dirección?

Figura 8 Modelo de dirección



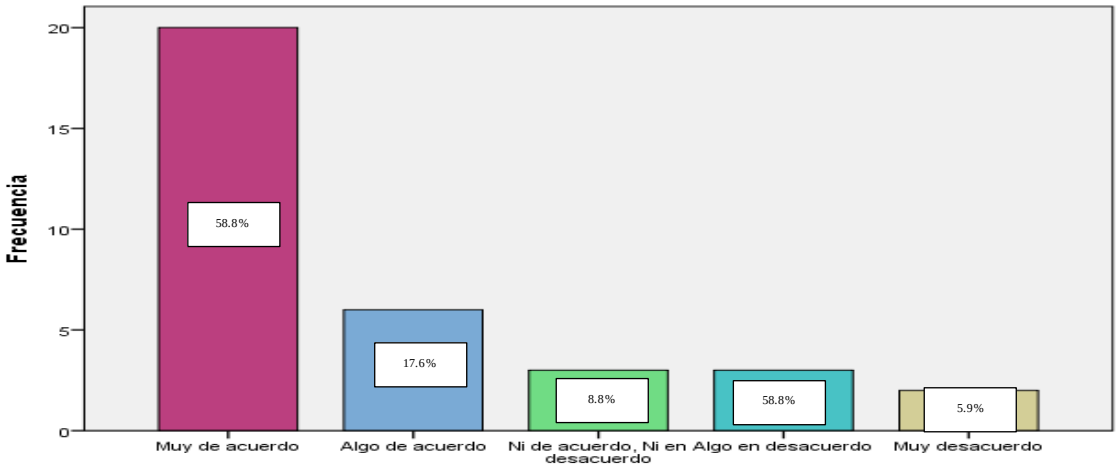
Fuente: La encuesta
Elaborado por: Sebastián López

Análisis e interpretación

Un gran número de encuestados dice estar totalmente de acuerdo en que es importante crear un nuevo modelo de gestión para lograr una mejor posición, significa encontrar un efecto sinérgico positivo, es decir, utilizar los vínculos entre diferentes actividades, recursos, capacidades, unidades organizativas para proporcionar mayor valor y crear habilidades distintivas y ventajas competitivas para lograr la máxima eficiencia en el mercado.

8.- ¿Para usted el actual servicio comercial que se coloca en el mercado incrementa las ventas?

Figura 9 Incremento de ventas



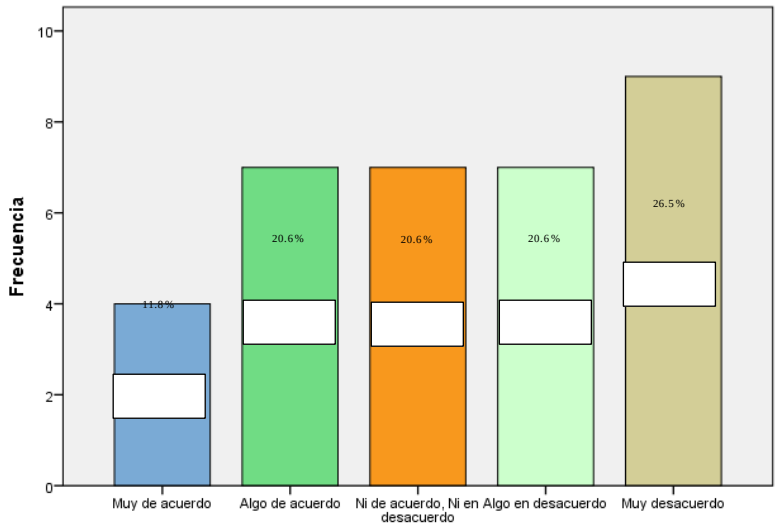
Fuente: La encuesta
Elaborado por: Sebastián López

Análisis e interpretación

De acuerdo con un gran número de encuestados, están muy de acuerdo con el servicio comercial existente contenido en el mercado, porque aumenta las ventas, porque los recursos y habilidades se aplican de manera efectiva en cada área funcional, dentro de cada actividad o cada unidad estratégica, con el fin de maximizar productividad estos recursos se derivan de la buena coordinación e integración de las diversas políticas y acciones desarrolladas en las administraciones anteriores, de manera que la estrategia funcional debe contribuir al logro de los objetivos de la empresa.

9.- ¿Según su criterio la etapa en la que el sucesor se convierte en líder, se presenta problemas y conflictos?

Figura 10 Problemas y conflictos



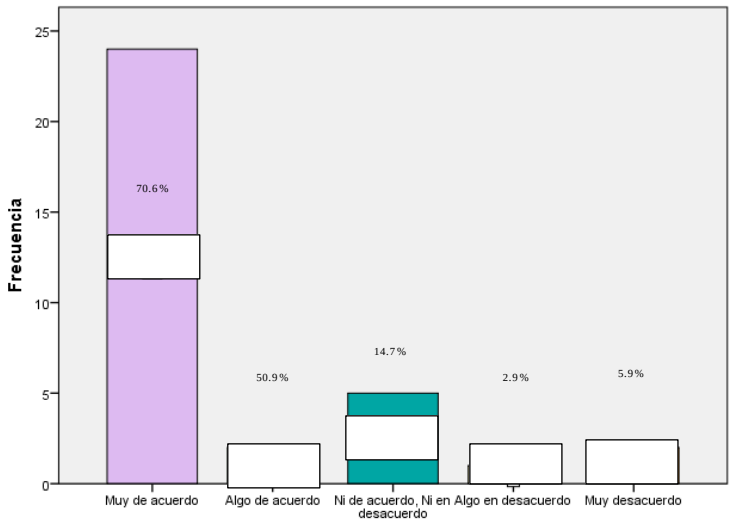
Fuente: La encuesta
Elaborado por: Sebastián López

Análisis e interpretación

Para un gran número de encuestados no están de acuerdo en la etapa en la que el sucesor se convierte en líder, surgen problemas y conflictos porque es un cambio gradual, por lo que se combina con un enfoque orientado a la estrategia para acceder a una posición competitiva global y diversificada en de esta forma que asegura y garantiza la sostenibilidad del negocio.

10. ¿El actual desempeño financiero genera sostenibilidad de la empresa?

Figura 11 Problemas y conflictos



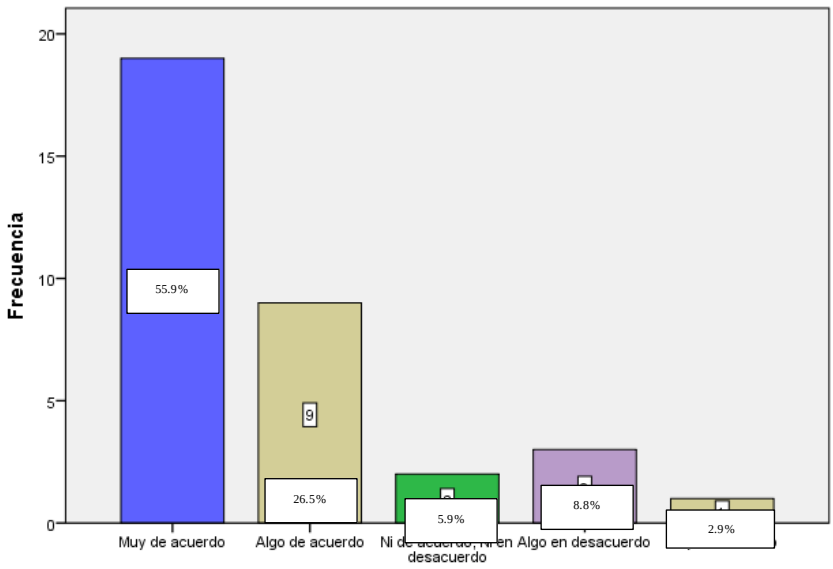
Fuente: La encuesta
Elaborado por: Sebastián López

Análisis e interpretación

El grupo mayoritario señala que estar de acuerdo con los indicadores financieros actuales genera resiliencia en la empresa porque le permite atender las demandas internas, la actual crisis por la pandemia ha generado oportunidades para abrir nuevos mercados, y eso se refleja en las ventas para lo cual el trabajo estratégico estimulará el uso de recursos en beneficio de la empresa y del medio ambiente y desarrollar una imagen competitiva.

11.- ¿Está usted de acuerdo que para garantizar la sostenibilidad de la empresa es vital un mejor control en las actividades?

Figura 12 Problemas y conflicto



Fuente: La encuesta
Elaborado por: Sebastián López

Análisis e interpretación

Con respecto a la sostenibilidad, la mayoría coincide en que necesitan controlar mejor su desempeño para asegurar la sostenibilidad de la empresa, de modo que la optimización de recursos estimule su participación de mercado para desarrollar colaboración y maximizar el proceso del negocio.

Análisis de la entrevista efectuada a la Sra. María Elenita Soraya Gamboa Orozco. Gerente de la empresa SORAMIK COMUNICACIÓNES S.A.

1 ¿Cómo ha sido el proceso de sucesión en la empresa?

En realidad, no hubo continuidad en el proceso, el cambio de lineamientos se dio de acuerdo a las exigencias de la Ley de Comunicación, lo que limitó el desarrollo de la gestión administrativa integral, de manera que se generó un cambio empírico y por ende no se formalizo el proceso.

2.- ¿Cree usted que la actual dirección administrativa sigue un proceso de sucesión?

No existe un proceso de continuidad, debido al desconocimiento de este proceso se ha creado un cambio en base a una gestión empírica y al conocimiento existente a lo largo de 50 años de experiencia.

3.-¿En la sucesión empresarial se han presentado problemas?

El hecho de cambiar las pautas conlleva problemas porque las políticas, metas y objetivos son diferentes. Cambiar el timón es complicado porque hay otro horizonte, era necesario tomar un nuevo rumbo para mantener la empresa a flote y se fue al norte propuesto.

4.- ¿Cuál es el período más conflictivo en el proceso de sucesión?

Adaptarse al cambio, desafiar, disciplinar y perseverar para lograr los objetivos propuestos, entiende que las decisiones se toman en función de lo empresarial y no de lo privado como se hacía.

5.- ¿La sostenibilidad de la empresa se basa en el adecuado manejo de los recursos organizacionales?

Por supuesto, la sostenibilidad de una empresa se basa en una buena gestión

de los recursos organizacionales, ya sean tangibles o intangibles. En la radio se necesita gestionar el recurso humano, que incluye ideas, imaginación, habilidades, sentimientos, experiencia, conocimiento. En cuanto a los recursos técnicos de patentes, los derechos que se incluyen en los documentos acreditativos en la coordinación de otros recursos.

Recursos económicos propios y préstamos que nos permitan estar a la vanguardia en tecnología y convertirnos en una muy buena estación de radio con una infraestructura considerada la mejor de Sudamérica.

6.- ¿Bajo su perspectiva de que depende la sostenibilidad comercial de la empresa

La sostenibilidad comercial de Radio Centro depende de la imagen que creamos frente a nuestros oyentes, basada en la responsabilidad, seriedad y ética en lo que se hace y se dice.

7- ¿Según su criterio la rentabilidad y la sostenibilidad van de la mano para seguir en funcionamiento?

La rentabilidad es obviamente el factor más importante de la sostenibilidad y, por lo tanto, para que una empresa funcione, sea competitiva y permanezca en un mercado de radiodifusión desafiante.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

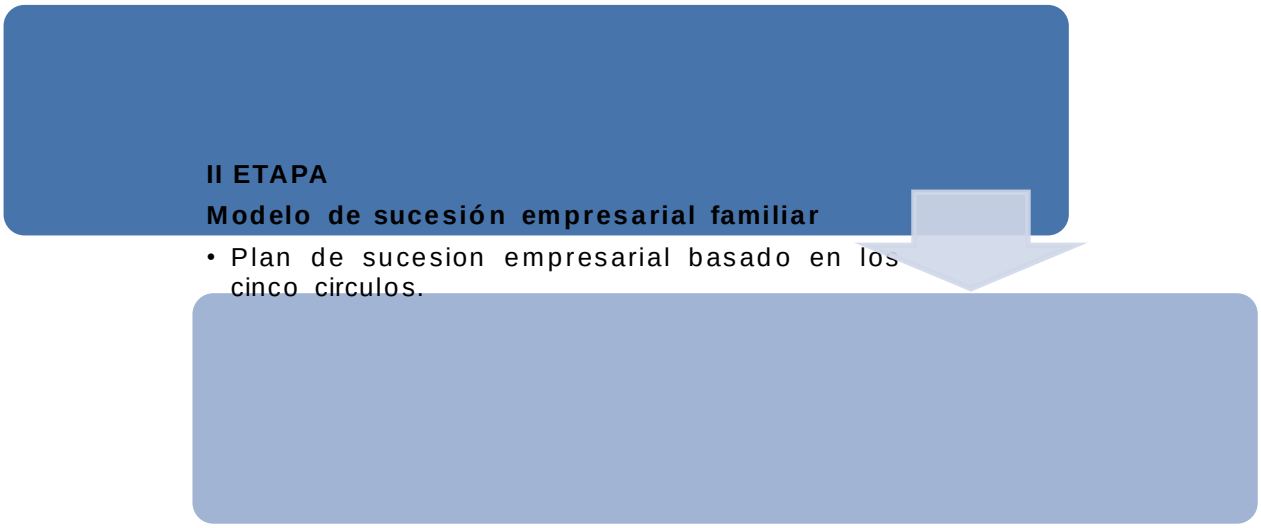
3.1 Propuesta de un modelo de sucesión empresarial familiar para asegurar la sostenibilidad de la empresa en el mercado comunicacional.

Esta propuesta es importante porque pretende crear una nueva forma de trabajar en la empresa, basada en una gestión formalizada e integrada, que establece un modelo de continuidad del negocio enfocado en crear un proceso de gestión administrativa interna que equilibre cada uno de los recursos organizacionales para la sostenibilidad.

De manera que el interés se centra en generar un modelo que dinamice la gestión administrativa, misma que permita el desarrollo de un perfil empresarial de competitividad orientado al acceso de la preferencia en el mercado comunicacional, en donde el comportamiento del público conlleve a maximizar el perfil de las ventas, el cual se refleje en el posicionamiento y en la sostenibilidad empresarial.

En este sentido el modelo está determinado por las siguientes etapas:

Figura 13 Propuesta



Elaborado por: Sebastián López

En las etapas del desarrollo de la propuesta se determina en la I Etapa un análisis situacional, en el cual se da a conocer la situación de la emisora en el aspecto administrativo, en tanto que en la segunda etapa se detalla el modelo de sucesión empresarial en base al modelo de los cinco círculos como parte de la organización administrativa.

3.2 Etapa I de análisis situacional

I ETAPA
ANÁLISIS SITUACIONAL

La trayectoria de Radio Centro data de 56 años en la comunicación radial en la ciudad, fue fundada por Luis Alberto Gamboa con su esposa, el manejo de la estación radial hasta la actualidad ha sido empírica, pese a eso la imagen de la estación se ha colocado como referente de calidad en el entorno radial, debido al liderazgo al compromiso con la comunidad que se fomentó desde sus inicios.

En este contexto temático la problemática de no contar con un eficiente proceso de sucesión debidamente formalizado, no permite promover un sistema de gestión integral para el desarrollo organizacional, al manejarse con un proceso empírico la toma de decisiones es limitada, en particular Soramik comunicaciones S.A, no cuenta con un proceso de sucesión debidamente coordinado, técnico y formalizado; en este sentido, la empresa familiar no tiene el gran desafío de generar proyectos que alcancen un amplio perfil de competencias, que son requeridas para hacer frente en el mercado, de manera que se genere la necesidad de establecer un proceso técnico que oriente el manejo familiar de la empresa.

En la actualidad la segunda generación ha establecido una gestión efectiva pese a que el direccionamiento de la anterior gestión genero múltiples falencias organizacionales se determinó una reorganización administrativa que permita establecer un acoplamiento de los recursos para la posterior transición.

De manera que, en la empresa no existe un fundamento teórico-práctico de administración de forma técnica e integral por lo cual el nivel de comercialización es limitado, la ausencia de políticas, objetivos, de la organización, ha hecho que se cuestioné la optimización del sistema comercial de la misma, lo que provoca no sólo la disminución de las ventas, sino que a corto plazo debido a la alta competencia puede desaparecer del mercado por las nuevas tendencias tecnológicas que generan una mayor cobertura.

3.3 II Etapa modelo basado en los cinco círculos

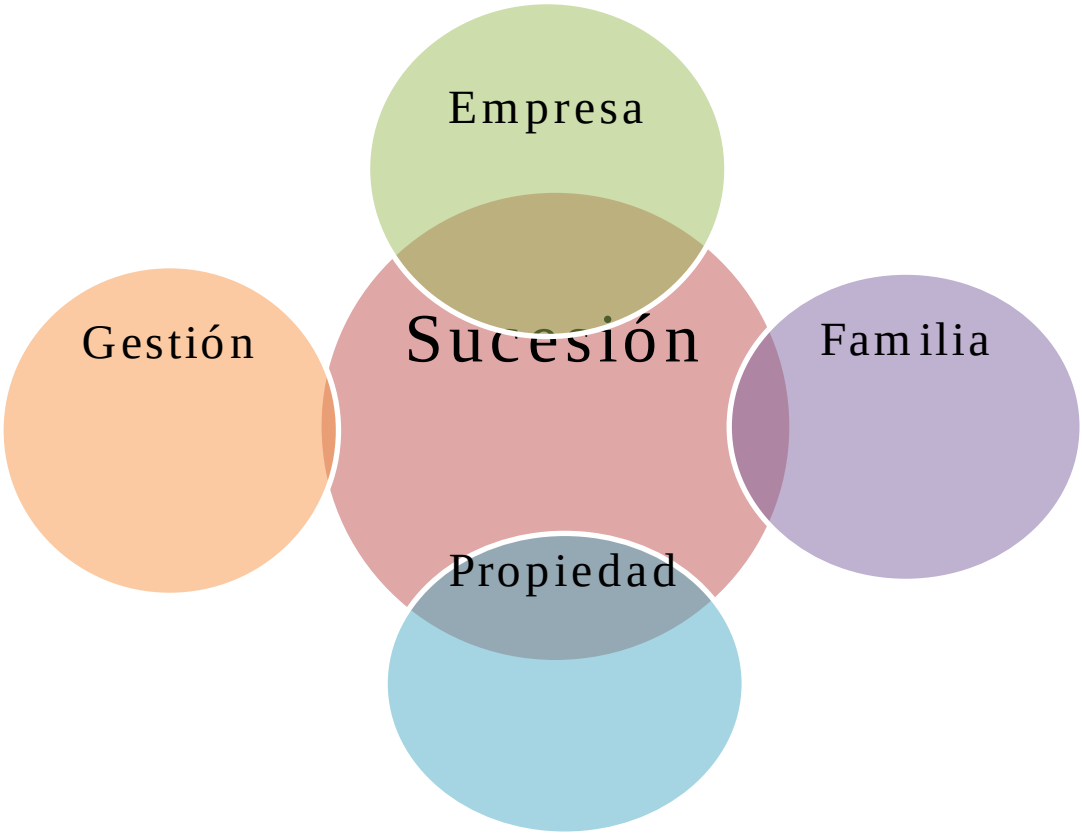
II ETAPA
MODELO BASADO EN LOS CINCO CÍRCULOS

El círculo de una empresa comprende un grupo de personas que trabajan en ella y reciben salarios o beneficios económicos directos, producto de su trabajo, que agrega valor a la empresa. Finalmente, se determina quién es el propietario de las acciones de la empresa, lo que genera una serie de responsabilidades y derechos sobre estas acciones, por lo que el modelo de cinco ruedas se basa en lo siguiente:

- El área de la familia es uno de los factores más relevantes puesto que engloba los valores, actitudes, relaciones familiares, modos de comunicación familiar.
- El área de la propiedad toma en cuenta la estructura de poder de los accionistas de la empresa familiar; la predisposición y actitud frente a la integración de nuevos accionistas.
- El área de negocio se considera la competitividad y la visión estratégica de la empresa familiar, la misma que se obtiene en base a los mercados en los cuales operan los productos o servicios.
- El área de gestión va muy de la mano con el área de negocio puesto que es la forma en la que se utiliza los recursos tecnológicos, humanos y materiales para poder asegurar el logro de objetivos de la empresa.
- El área de sucesión se refiere al proceso del paso del poder de generación a

generación, uno de los procesos más importantes y críticos puesto que existe una gran vinculación emocional para realizar este traspaso (Abiti, 2014).

Figura 14 Modelo basado en los cinco círculos



Elaborado por: Sebastián López

Familia

El desarrollo organizacional de la empresa familiar se basa en la organización como un sistema holístico y busca incrementar la eficiencia, en donde la familia considera factores como los valores, actitudes, relaciones internas, grado de compromiso de la familia con la continuidad de la empresa, para ello se genera un protocolo familiar que permita la continuidad en el entorno

El objetivo principal de este Protocolo Familiar es unir a las familias y las empresa que están involucradas en el manejo empresarial de Radio Centro mediante un bloque cohesivo y normas que se mantengan unidos por lazos de sentimiento,

conciencia social y profesionalismo, mediante un sistema establecido que atiende simultáneamente las preocupaciones o necesidades legítimas de sus miembros y la comunidad.

Bajo este contexto la familia; Como accionista, prestará especial atención a los aspectos relevantes de la educación de los dirigentes como eje trasversal del desarrollo organizacional y evitará que aspectos puramente familiares o personales puedan influir en los estándares profesionales del direccionamiento.

El protocolo, por tanto, estará sustentado en la racionalidad, de tal manera que es importante que el proceso genere una organización el cual este establecido en una dirección técnica que delinee los parámetros de sucesión por tanto se regirá de la siguiente manera:

Tabla 2 Protocolo Familiar

Alcance subjetivo	• Todos los Estados miembros están obligados a cumplir las normas establecidas en este protocolo. • Todos los miembros de la familia cuando adquiere acciones en la empresa, se convierten en miembro de la organización. • Los miembros del grupo familiar adoptan las medidas legales adecuadas para garantizar que: la adquisición de acciones en la empresa de un familiar a través de un negocio legal. y el adquirente debe asumir un compromiso ineludible de acatar las normas del protocolo de familia. • Los miembros del grupo familiar informan a los descendientes de las normas del protocolo, de manera que la familiaridad y espíritu y principios que les inspiran y les enseñan a familiarizarse sea el eje del direccionamiento.
Alcance objetivo	• Están sujetos al presente protocolo sobre derechos sobre su capital o intereses o los de su empresa. • Quedarán también sujetos los derechos sobre las participaciones de entidades que en el futuro se incorporen al grupo empresarial.
Cultura y Tradiciones	• Cultura familiar y tradiciones asociadas a al negocio iniciado por la primera generación continuaran constituyendo los pilares fundamentales del desarrollo del grupo familiar, debido a que se quiere que esta cultura se transmita a las generaciones futuras, en constante evolución para adaptarse a las necesidades, valores y sensibilidades de cada persona tiempo y lugar. • La cultura familiar se forma a través del diálogo, la discusión interna y el análisis de la experiencia.
Armonía y acuerdo	• Será necesario convivir y promover el desarrollo de la empresa, mediante decisiones debidamente consensuadas • No deben trascender a terceros los debates y las decisiones y se cuidarán de mantener la uniformidad de las normas.
Profesionalidad y solidaridad	• La empresa se gestiona con estrictas normas profesionales en el direccionamiento, la familia se abstrae de tomar decisiones comerciales, que tenga en cuenta los intereses personales. • El grupo familiar, en la medida de sus posibilidades, ayudará a los miembros de la familia que lo soliciten a conseguir sus aspiraciones profesionales.
El Consejo de	• Los fundadores formaran parte del Consejo hasta que por

Familia	voluntad propia decidan desvincularse o existiera algún motivo legal o de otra índole que les impidiera ejercer con normalidad su función. • Los cabezas de rama familiar podrán ir acompañados, cada uno, por una persona de la familia que elijan. • Formarán parte del Consejo, en tanto ostenten tal condición (a diferencia de los acompañantes que ejercerán mientras lo disponga el cabeza de rama familiar que los hubiera designado).

Fuente: Ocejo (2013)

Elaborado por: Sebastián López

Con este proceso el enfoque de la familia y la organización permitirá la continuidad sustentada en las siguientes oportunidades:

- Empoderar a la familia ofrece independencia, control sobre su futuro y autonomía, y dándoles la oportunidad de desarrollo personal y creatividad.
- Cuidar el patrimonio mediante la consolidación de tradiciones, historia.
- Mantener la unidad familiar que puede ayudar a las familias a trabajar juntas
- Crear ventaja económica y riqueza y garantizar la seguridad económica de la familia.
- Proporcionar ingresos y proyectos personales después de la jubilación.
- De esta manera se genera reglas, políticas y técnicas sistemáticas que permitan el uso eficaz y eficiente de los recursos disponibles en la empresa familiar, con el fin de lograr sus objetivos a través de los mecanismos de planificación, organización, dirección, coordinación y control, en como elementos básicos de todo proceso administrativo.

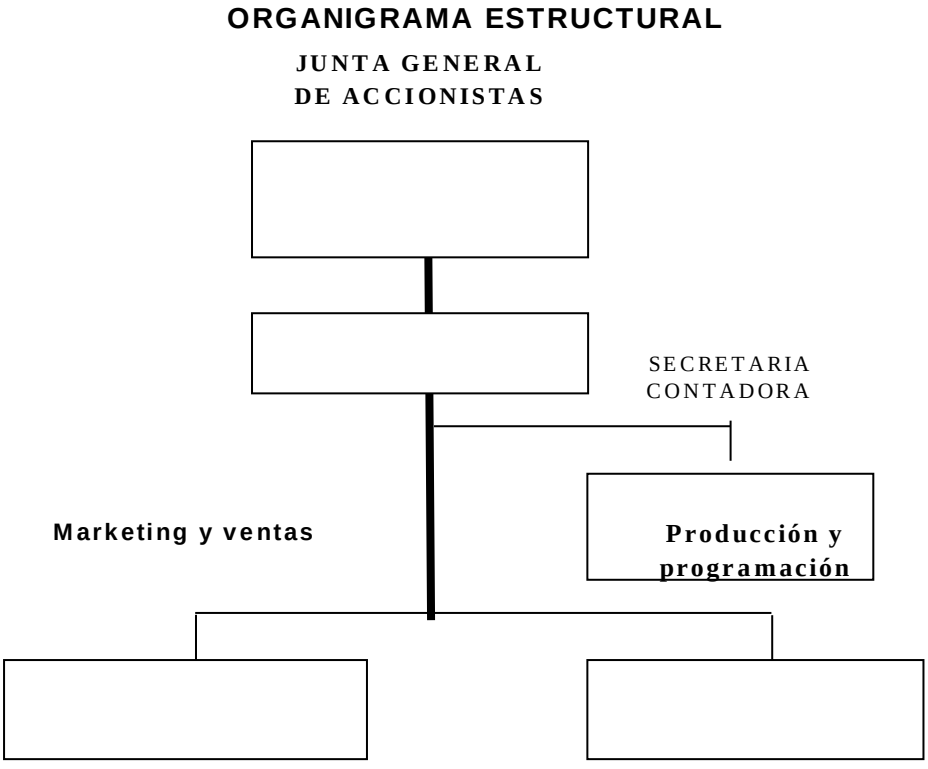
Empresa

De manera que posterior al protocolo las dimensiones de la jerarquía se definirán como el status o rango que poseerá el personal dentro de la empresa, de esta manera la jerarquía se usará como instrumento para ejecutar la autoridad poseer

una mayor formalidad y será conocida como jerarquía estructural de la organización. Este tipo de jerarquía no solamente dependerá de las funciones que debido a ella existen sino también del grado de responsabilidad y autoridad asignadas a la posición, las mismas que serán descritas de la siguiente manera:

La jerarquía dada por el Cargo.
La jerarquía del rango.
La jerarquía dada por la capacidad.
La jerarquía dada por la remuneración.
Para ello se establece la siguiente estructura:

Figura 15 Organigrama estructural



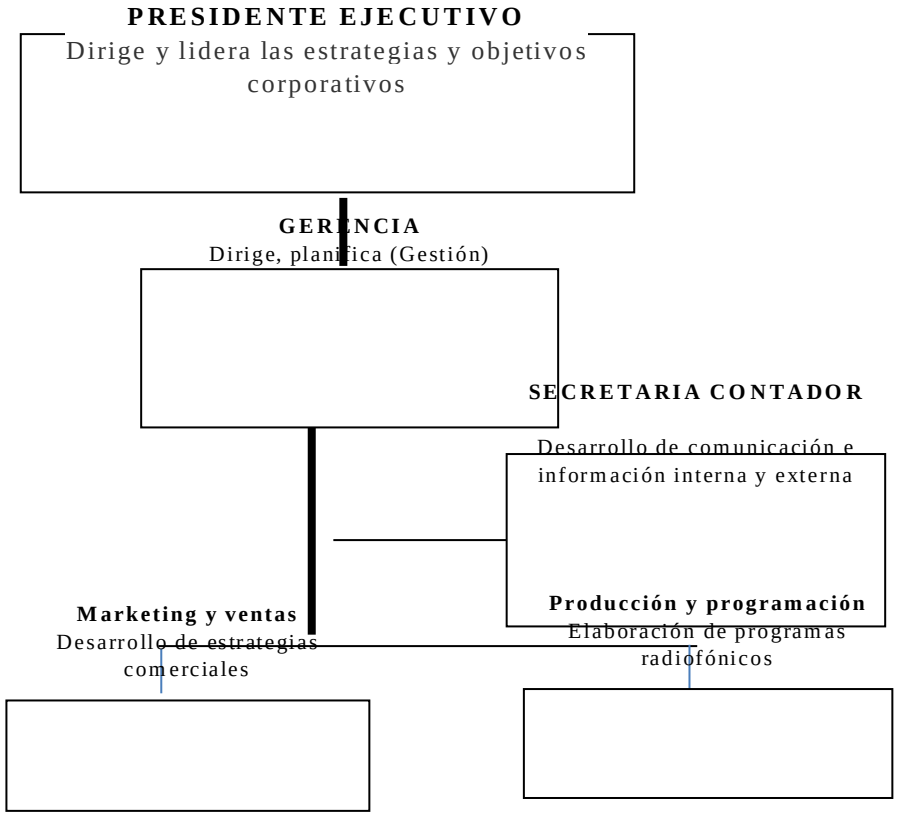
Elaborado por: Sebastián López

Con esta estructura, las divisiones se pueden organizar de acuerdo con productos, servicios, grupos de productos, de manera que la característica distintiva de una estructura divisional es que el agrupamiento se basa en los productos de la organización. Así también se genera un organigrama funcional para generar el conocimiento del diseño de los puestos en base a las funciones

que realizan en las diferentes áreas en la empresa.

Figura 16 Organigrama funcional

ORGANIGRAMA FUNCIONAL



Elaborado por: Sebastián López

Así, la estructura organizacional formal representará variaciones que contribuyan a las actividades medulares que incluyan personal directamente involucrado en las actividades de atención al cliente, se identificará con todas aquellas personas que tendrán responsabilidades compartidas o globales en la empresa y en cada una de ella, así como en departamentos donde los gerentes, serán quienes están ubicados jerárquicamente, combinan actividades que contribuyen a la eficacia de la organización, por lo que la planificación y desarrollo de responsabilidades se distribuirán estratégicamente tanto interna como externamente.

Cargo: presidente ejecutivo

Misión del puesto

- Diseñar estrategias de negocio.
- Mantener contacto operativo.
- Crear un equipo de trabajo eficiente.
- Dar el informe empresarial a los altos rangos.
- Mantener la misión y visión de la empresa.

Funciones principales

- Liderar la toma de decisiones estratégicas
- Representar la cara visible de la empresa ante inversionistas y accionistas
- Coordinar y supervisar la actividad de otros gerentes

Tareas relacionadas

- Mantener a los clientes satisfechos.
- Observar el mercado y sus cambios.
- Motivar al equipo de trabajo.
- Visualizar el panorama de la empresa.
- Ejercer actividades estratégicas.

Formación y conocimiento

Diploma Universitario Superior (Administración de Empresas, Economía)
Estudios de posgrado especialización gerencia de proyectos

Cargo: Gerente

Misión del puesto

- Dirigir y formular las políticas de la empresa.
- Gestionar, planificar y coordinar las actividades generales de los departamentos en colaboración con sus respectivos directores.
- Representar legalmente a la empresa ante otras empresas o agencias.

Funciones principales

- Definir y formular la política de la empresa.
- Planificar, dirigir y coordinar el trabajo general de la empresa con la ayuda de otros directores de departamento.
- Evaluar operaciones y resultados
- Representar a la empresa en las relaciones con terceros.

Tareas relacionadas

Planificación
Organización
Dirección

Formación y conocimiento

Diploma Universitario Superior (Administración de Empresas, Economía)
Estudios de posgrado

Cargo: Secretario general

Relación de dependencia

Depende del director general

Misión del puesto

• Visitar clientes y darles la información que necesitan en persona o por teléfono.
• Concertar reuniones, entrevistas o consultas en diferentes instituciones.

Funciones principales

• Recibir visitas o clientes y brindarles información relevante para cada área de la empresa.
• Concertar citas o entrevistas con los directores de cada departamento.
• Contestar llamadas telefónicas con solicitudes de información y recibir pedidos.
• Presentar quejas y recibir ofertas a través del 1800
• Controlar la entrega de pedidos y su llegada al cliente.
• Acompañar a los visitantes o clientes al lugar indicado para la persona que buscan.
• Proporcionar folletos, formularios o cualquier otra documentación que necesiten las personas que acudan a la recepción.
• Presentar facturas, documentos relacionados con otros departamentos de la empresa.
• Recibir y ordenar el correo

Tareas relacionadas

Contestar el teléfono y atención personal
Proporcionar información
Manejar archivo

Cargo: Director de Marketing y Ventas

RELACIÓN DE DEPENDENCIA
Depende de la gerencia

Misión del puesto

• Planificar y orientar las políticas de la empresa en cuanto a productos, precios, promociones y distribución.
• Desarrollar planes de corto, mediano y largo plazo, priorizar y estrategia de productos de la empresa.
• Entrar en los mercados como objetivo final en el mejor entorno de competitividad y rentabilidad.

Funciones principales

• Elaboración, planificación, desarrollo e implementación de los planes de marketing de la empresa.
• Coordinar y monitorear el lanzamiento de campañas publicitarias y promocionales.
- Administrar y supervisar investigaciones sobre cobertura, cuotas y distribución.
- Crear un departamento comercial en cuanto a estrategia, política, canales, publicidad, merchandising.
- Realiza investigaciones comerciales sobre productos existentes o nuevos, examina sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de mercado.

Tareas relacionadas

- Investigación de mercado
- Promoción y publicidad
- Comunicaciones y relaciones públicas
- Marketing directo

Formación y conocimiento

- Título universitario superior en administración de empresas o similar.
- Conocimiento de la planificación de estrategias comerciales, canales de distribución, competencia en el mercado de los productos de su empresa.

Cargo: Director de Programación

Relación de dependencia

Depende del gerente

Puesto de la misión

Gestionar los procesos de formación de opinión pública a través de la difusión de las acciones municipales y la implementación de procesos radiales educativos, de entretenimiento y de orientación a la ciudadanía.

Funciones principales

- Gestiona, coordina y supervisa la provisión de indicadores de información, difusión, comunicación y entretenimiento para los ciudadanos
- Dirige, coordina y controla la producción y distribución de programas de radio y campañas publicitarias.
- Asesor de procesos de gestión de radio

Tareas relacionadas

• Comunicación de masas
• Promoción y publicidad
• Comunicaciones y relaciones públicas

Formación y conocimiento

• Título universitario superior en comunicación social
• Conocimiento de las estrategias de planificación de la comunicación

La estructura de diseño general de la empresa muestra tres puntos; actividades de trabajo necesarias, líneas jerárquicas y agrupaciones de departamentos, que de acuerdo con el liderazgo de transformación permitirán:

- Identificar actividades de trabajo para realizar tareas que le parezcan valiosas a la organización para lograr sus objetivos.
- Líneas de reporte. La cadena de mando será una línea continua de autoridad que conecta a todos en la organización y muestra quién está subordinado a quién.
- Opciones para fusionar departamentos para compartir liderazgo y recursos comunes y será responsable del desempeño y la colaboración

La propiedad

Para mantener un grado de armonía entre los accionistas, gestión jurídica (civil, comercial y fiscal) del patrimonio, eficacia de los órganos de gobierno (asamblea de accionistas, junta directiva) es importante generar el establecimiento legal de la distribución organizacional en base a los estatutos la distribución de acciones, misma que es clara; es decir, toman el 50% de la propiedad de cada lado. El cual, a su vez, permite tomar decisiones en forma consensuada y así enfrentar diferentes alternativas y lograr el mejor resultado y se define en el siguiente documento:

Acta de constitución de entidad sin ánimo de lucro

En _____ _____ (mañana/lunes) él _____ _____ se llevó a cabo una reunión para establecer una organización sin fines de lucro:

Agenda:

1. Designación del presidente y del secretario de la asamblea.
2. Manifestación de voluntad para crear una organización sin fines de lucro.
3. Aprobación del Estatuto.
4. Designación de representante legal, directorio y síndico.
5. Lectura y aprobación del texto completo del protocolo.

1. Designación del presidente y del secretario de la asamblea.

Son designados para los siguientes Cargos:

Presidente: _____, identificado con _____ No. _____.

Secretario: _____, identificado con _____ No. _____.

2. Expresión de voluntad de constituir una entidad

Los participantes señalados en este documento manifiestan su disposición a constituir una organización sin fines de lucro como _____, persona jurídica de derecho privado, entre las reguladas por el Decreto 2150 de 1995, Decreto 427 de 1996 y otras disposiciones especiales, denominadas _____ y abreviadas _____.

3. Aprobación del estatuto

El presidente de la asamblea destaca que se ha cumplido con todas las normas legales vigentes y se ha redactado un estatuto conforme a las normas especiales que rigen la constitución de una organización sin fines de lucro.

Después de preparar y analizar los estatutos de la organización sin fines de lucro establecida, los participantes y/o fundadores dieron APROBACIÓN a _____. Los Estatutos se adjuntan al presente Protocolo y forman parte integrante del mismo.

4. Nombramiento de directores, representantes legales y autoridades de control (fiscal, auditoría fiscal).

De conformidad con lo dispuesto en el estatuto de la persona jurídica, _____ APROBÓ _____ la designación de las siguientes personas para integrar sus órganos de gobierno y fiscalización:

una. Representante legal:

Nombre completo: _____
Tipo de documento de identidad _____

Número de documento de identidad _____

Fecha de expedición del documento de identidad (D/M/G) _____

b. Junta Directiva:

C. Auditor de cuentas

Nombre completo: _____

Tipo de documento de identidad _____

Número de documento de identidad _____

Fecha de expedición del documento de identidad (D/M/G) _____

Número de tarjeta profesional _____

La(s) persona(s) presente(s) ocupa(n) el(los) Cargo(s) para el(los) Cargo(s) para el(los) que han sido designados.

6. Lectura y aprobación del protocolo

Estos protocolos presentados a los electores fueron leídos y aprobados y firmados por el Presidente y el Secretario de la Asamblea en confirmación de todo lo anterior.

Secretario del presidente

DC _____ CC _____

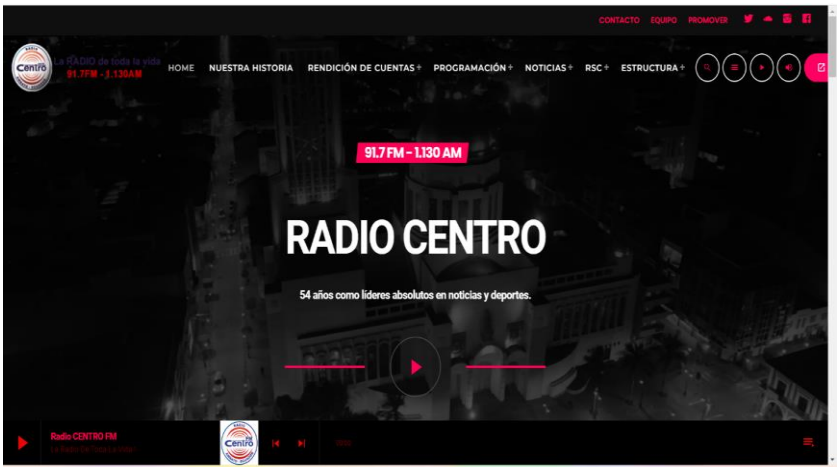
Con base en lo anterior, la sociedad manifiesta que en el futuro desean incluir a sus hijos en las acciones de toma de decisiones; Estas evalúan si se repartirá o no equitativamente, de acuerdo con el compromiso de cada uno de sus hijos con la empresa. Son claros de no involucrar a terceros; significa que los bienes de la sociedad deben quedar en manos de la familia y las prórrogas se dan cuando los hijos forman sus respectivos hogares; No existe un protocolo familiar establecido que genere orientaciones sobre los obstáculos que se presentan en el desarrollo de la actividad económica de la empresa.

Empresa

En este epígrafe se considera la visión estratégica y la competitividad de la empresa familiar, de manera que frente a la historia detallada anteriormente se

puede establecer que la pandemia genero una crisis en el negocio, para lo cual se generó innovación en la programación tomando como fortaleza los recursos tecnológicos que posee de la siguiente manera:

Home Radio Centro



Fuente: https://radiocentroambato.com

El negocio familiar, debido a los cambios del entorno se volvió muy competitivo, ante lo cual se amplió la cartera de servicios de la siguiente manera:

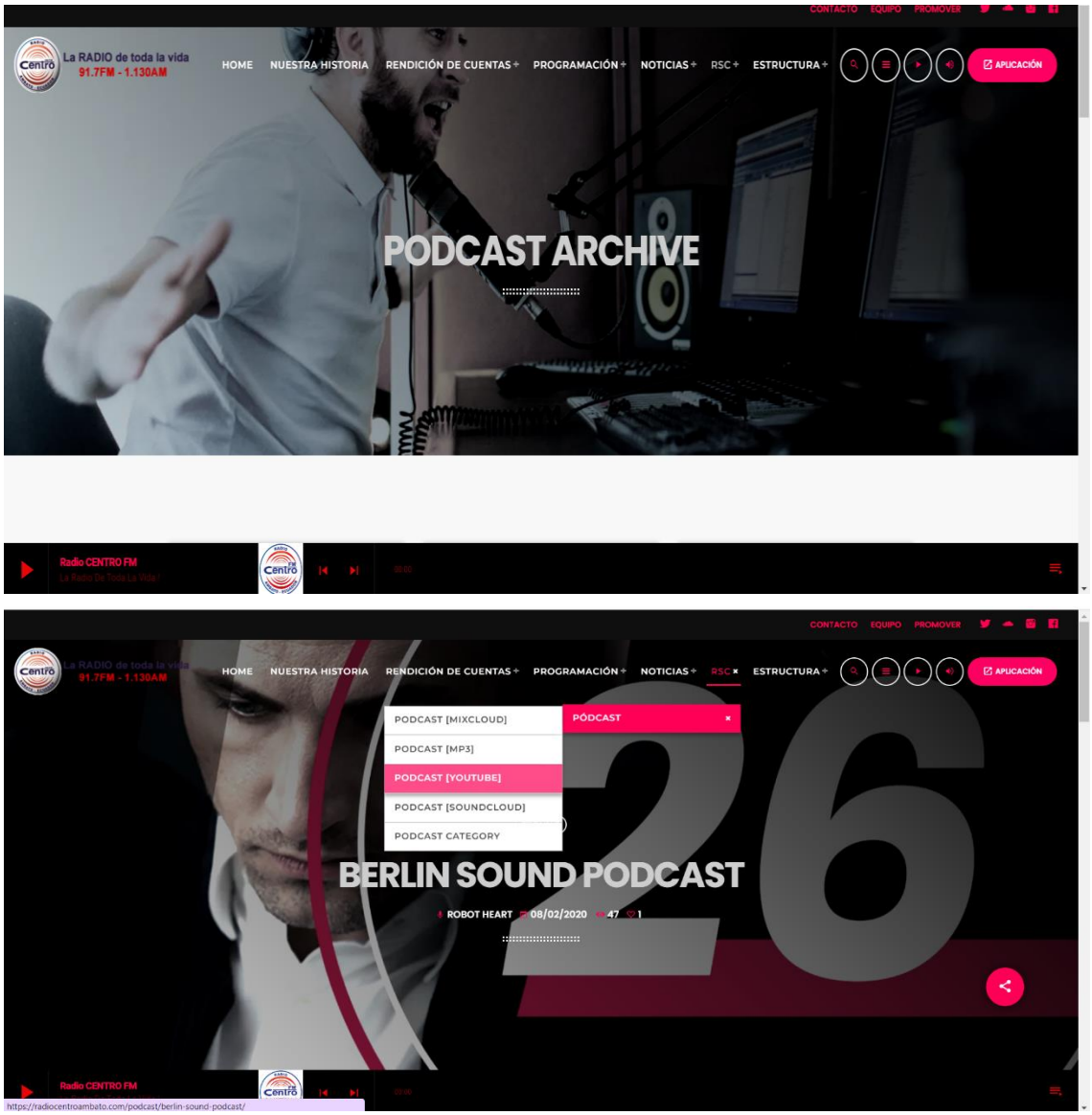
Diversificación de la programación:



	Lun	Mar	Mié	Jue	Vie	Sab	Dom
1:00	AMANECER ECUATORIANO	AMANECER ECUATORIANO	AMANECER ECUATORIANO	AMANECER ECUATORIANO	AMANECER ECUATORIANO	AMANECER ECUATORIANO	
4:00	PROYECCIÓN AGROPECUARIA	PROYECCIÓN AGROPECUARIA	PROYECCIÓN AGROPECUARIA	PROYECCIÓN AGROPECUARIA	PROYECCIÓN AGROPECUARIA	PROYECCIÓN AGROPECUARIA	
5:00	BOLETIN INFORMATIVO NUEVO DIA	BOLETIN INFORMATIVO NUEVO DIA	BOLETIN INFORMATIVO NUEVO DIA	BOLETIN INFORMATIVO NUEVO DIA	BOLETIN INFORMATIVO NUEVO DIA	BOLETIN INFORMATIVO NUEVO DIA	YO TE CANTO ECUADOR
6:00							AQUI ECUADOR
8:00	CENTRO DEPORTES MATINAL	CENTRO DEPORTES MATINAL	CENTRO DEPORTES MATINAL	CENTRO DEPORTES MATINAL	CENTRO DEPORTES MATINAL	CENTRO DEPORTES MATINAL	
10:00	BUENA MAÑANA	BUENA MAÑANA	BUENA MAÑANA	BUENA MAÑANA	BUENA MAÑANA	BUENA MAÑANA	
12:00	CENTRO DEPORTES MERIDIANO	CENTRO DEPORTES MERIDIANO	CENTRO DEPORTES MERIDIANO	CENTRO DEPORTES MERIDIANO	CENTRO DEPORTES MERIDIANO	CENTRO DEPORTES MERIDIANO	
14:00	CENTRO SOBRE RUEDAS	CENTRO SOBRE RUEDAS	CENTRO SOBRE RUEDAS	CENTRO SOBRE RUEDAS	CENTRO SOBRE RUEDAS		
15:00	SUPER CABINA C	SUPER CABINA C	SUPER CABINA C	SUPER CABINA C	SUPER CABINA C		
18:00	CENTRO NOTICIAS	CENTRO NOTICIAS	CENTRO NOTICIAS	CENTRO NOTICIAS	CENTRO NOTICIAS		
19:00	CENTRO DEPORTES NOCTURNO	CENTRO DEPORTES NOCTURNO	CENTRO DEPORTES NOCTURNO	CENTRO DEPORTES NOCTURNO	CENTRO DEPORTES NOCTURNO		
20:00	LUCES DE LA CIUDAD	LUCES DE LA CIUDAD	LUCES DE LA CIUDAD	LUCES DE LA CIUDAD	LUCES DE LA CIUDAD	LUCES DE LA CIUDAD	
22:00	YO TE CANTO ECUADOR	YO TE CANTO ECUADOR	YO TE CANTO ECUADOR	YO TE CANTO ECUADOR	YO TE CANTO ECUADOR	YO TE CANTO ECUADOR	

Fuente: https://radiocentroambato.com

Creación de la responsabilidad social



Fuente: https://radiocentroambato.com

La apertura del podcats, permite a la empresa dar la oportunidad de ingresar a la sociedad para presentar sus servicios y productos desde el enfoque de ayuda comunitaria.

Por tanto, como parte del desarrollo organizacional de la emisora en el medio se establece que la gestión de proyectos permitirá promover nuevas programaciones, de manera que para potencializar a la comunidad y debido al desarrollo de las nuevas tendencias de comunicación digital la estación radial promoverá un curso de capacitación a los creadores de contenido de la siguiente manera:

- Cursos sobre Marketing de contenidos
- Escritura de contenido
- Canva
- Diseño gráfico
- Gestión de redes sociales

El proyecto, por tanto, será un aporte a la comunidad, por cuanto se genera un direccionamiento a las personas que se dedican a manejar la comunicación y por ende es parte de la responsabilidad social y el aporte que la estación de radio pretende generar en el entorno para el establecimiento de un aporte a la sociedad.

La gestión

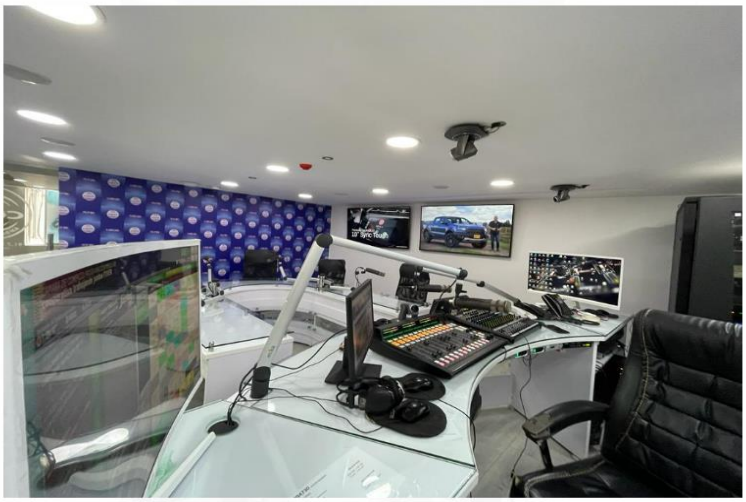
Es importante considera los aspectos relacionados con la administración de los recursos humanos, tecnológicos y materiales que la emisora efectúa para mantenerse en el mercado de manera que la gestión está orientada al fortalecimiento y cambio tecnológico para ampliar la cobertura de manera que se adquirió los siguientes equipos:

- **IP ultra compactó,**



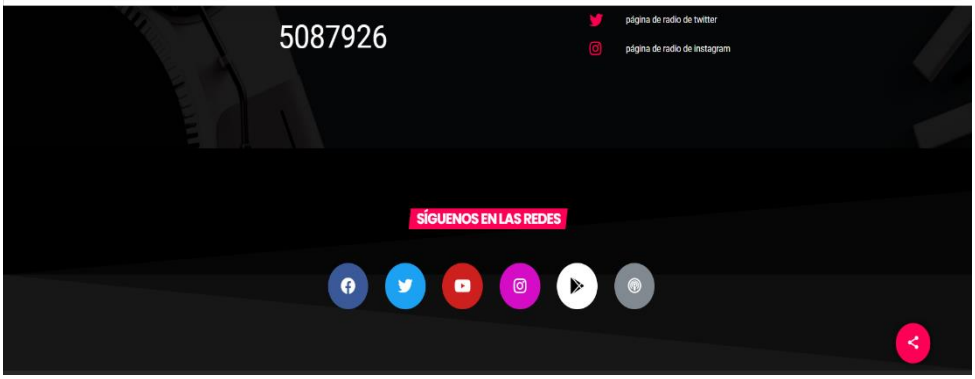
Fuente: https://radiocentroambato.com

Permite conectar los micrófonos y auriculares de los participantes de un programa, desde casa o desde cualquier lugar, hace que el sonido de las interferencias sea casi indistinguible del generado en el estudio.



Fuente: https://radiocentroambato.com

Además, se efectuará la ampliación de la radio en todas las redes sociales de la siguiente manera:



Fuente: https://radiocentroambato.com

Por tanto, la gestión estará encaminada al fortalecimiento de los recursos organizacionales de manera que se establezca una mejor cobertura a nivel local y nacional, dicha gestión maximizará los recursos de la siguiente manera:

- Recurso humano. - capacitación permanente en cada una delas áreas para una potencialización de las competencias que se proyecten en el servicio al cliente.
- Recurso tecnológico. - actualización permanente de los recursos tecnológicos de avanzada para la comunicación.
- Recursos financieros. - establecer una gestión presupuestal que se destine a tiempo a cada una de las áreas para la ejecución de las actividades.

Sucesión

En el proceso de sucesión se considera los aspectos relacionados con la administración de los recursos humanos, tecnológicos y materiales acorde al siguiente plan:

Tabla 3 Plan de sucesión

Planificación	La Planificación será estratégica y tendrá un proceso mediante el cual quienes toman decisiones en la organización obtienen, procesan, analizan información pertinente interna y externa. esta planeación estar sustentada en el fortalecimiento de una cultura organizacional, en la cual cada etapa filosófica comprende la definición de la misión corporativa, la visión los valores empresariales y las políticas en las cuales se enmarcará su accionar.
Entrenamiento	En esta fase se implementará dos órganos de gobierno: consejo de familia y de administración. El consejo de familia estará conformado por los siguientes integrantes: los fundadores (2) e hijos (3). es importante generar el entrenamiento en base a la preparación del sucesor; preparación de la organización: traspaso de la dirección; desarrollo de las relaciones entre la empresa y la familia; retiro del fundador.
Transferencia	Se constituirá el protocolo familiar por el consejo de familia, donde se tomarán los siguientes temas: a) cultura y valores de la familia. b) órganos de gobernanza familiar, derechos patrimoniales, organización familiar, plan de retiro de los fundadores. f) sanciones.
Culminación y coordinación	En esta fase se realizará una coordinación frecuente entre los fundadores y sucesores para generar un proceso coordinado de comunicación adaptativa y fomentar un liderazgo transformacional permanente.

Elaborado por: Sebastián López

CONCLUSIONES

- El desarrollo del conocimiento teórico del proceso de sucesión empresarial, así como de la sostenibilidad permite desarrollar la comprensión de las bases conceptuales para su posterior desarrollo.
- Luego del diagnóstico en la empresa se pudo determinar que no existe un proceso de sucesión empresarial debidamente sistematizado, que permita el correcto aprovechamiento de cada uno de sus recursos organizacionales, lo cual limita el desarrollo y la cobertura organizacional en el mercado.
- Es necesario generar un proceso de sucesión empresarial formalizado y técnicamente estructurado con la finalidad de generar un mejor perfil competitivo.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda que posterior al conocimiento de las bases científicas de la sucesión empresarial y la sostenibilidad se genere un marco de trabajo sistematizado para promover de mejor manera el desarrollo organizacional de la empresa en el mercado.
- Luego de conocer las debilidades empresariales acerca de la sucesión empresarial, es importante generar una dinamización del proceso de sucesión sustentado en un cambio estratégico que promueva una sostenibilidad en el entorno comunicacional.
- El modelo de sucesión elegido genere una integración de recursos con la finalidad de promover un proceso dinámico y que aparte conlleve a una formalización planificada para la sostenibilidad empresarial.

BIBLIOGRAFÍA

Araya, A. (2012). El proceso de sucesión en empresas familiares. *Empresas familiares*.

Araya, A. (2017). *La sucesión de empresas familiares costarricenses: factores de éxito y fracaso.* España: Universidad de Valencia.

Arias, P. (2021). *Sostenibilidad de la empresa familiar en Ecuador y su relación con el buen gobierno corporativo.* Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.

Casas, Torres, & Parra. (2018). Ciencia para lasostenibilidad: investigación, educación y procesos participativos. *Revista Mexicana de Biodiversidad*.

Casillas, J. D. (2019). *La Gestión de la Empresa Familiar.* Madrid: Thomson.

Cervera, X., Montoya, I., & y Montoya, L. (2013). *Factores de éxito en el relevo generacional en empresas de familia. .* Punto de Vista.

España, C. d. (2020). Innovación y sostenibilidad empresarial. *Cámara de Comercio de España*.

Fernández, C. (2019). *Metodología de la Investigación.* México.

Gallego, D. (2015). *Cuadernos de Reflexión empresarial.* España: Cátedra Prasa.

Garza, M. (2018). La sucesión de la empresa familiar: una aproximación teórica. *Redalyc*.

Guerra, T. (07 de 06 de 2015). *Lideres* . Obtenido de https://www.revistalideres.ec/lideres/estudio-thomasgura-empresas-familiares-sobreviven.html

Hernández, R. (2015). *Metodología de la Investigación.* México: Mc Graw Hill.

Herrera, B. L. (2019). *Mediación Empresarial Internacional.* México: Letras

Jurídicas: Revista electrónica de derecho.

Herrera, Luis & Otros. (2019). *Tutoría de la investigación científica.* Quito: Gráficas Corona.

Lozano, M. (2008). Elementos del proceso de formación de descendientes antes de su vinculación a la empresa familiar: un estudio de caso. *Cuadernos de administración*.

Nandi, R. S. (2019). Succession in Family Business: Sharing the Cognitive Map. . *Paradigm*.

Ocejo, A. &. (2013). La sucesión de poder en la empresa familiar. *Retrieved Octubre* .

Pérez, C. (2017). Planeación de la sucesión. *Redalyc*.

Pérez, S. J. (2015). *Cultura de Paz y resolución de conflictos: La importancia de la mediación en la construcción de un estado de paz.* España: Trillas.

Pérez, U. R. (2018). *El ambiente laboral y su incidencia en el desempeño de las organizaciones: estudio de las mejores empresas para trabajar en Colombia.* España: Universidad de Nebrija.

Rathe, L. (2017). Lasostenibilidad en los sistemas socio-ecológicos. . *Revista Utopía*.

Sánchez, I., Benítez-Luzuriaga, F., Moscoso, A., & Muñoz, M. (2019). Desarrollo sostenible en las Mipymes de Ecuador y su impacto en el consumidor. *Revista Cumbres*.

Tevinyo, R. (2018). *Empresas Familiares, Visión Latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad.* México: Pearson Educación.

ANEXOS

Anexo 1

Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

FORMULARIO DE ENCUESTAS DIRECCIONADO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO SORAMIK COMUNICACIÓNES S.A.

Objetivo general del proyecto: Determinar el proceso de sucesión y sostenibilidad en empresas familiares caso SORAMIK COMUNICACIONES S.A.

Objetivo de la encuesta: Recabar información acerca del proceso de sucesión y sostenibilidad en empresas familiares caso SORAMIK COMUNICACIÓNES S.A.

Instrucciones: Al ser anónima la encuesta solicitamos su colaboracion para la recoleción de la informacion, por lo que se solicita responda con veracidad la informacion solicitada, de manera que en todas las preguntas se le pide que elija entre varias posibilidades y poner una “X” dentro de los cuadrados de las respuestas que haya elegido.

Contenido:

Preguntas	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Total mente en desacuerdo
1.-¿Está Usted de acuerdo que la administración actual de la empresa es acertada?					
2. -¿Según su criterio la productividad es cumplida en su totalidad con					

el cambio de administración?					
3.- ¿Cree usted que el desarrollo organizacional en los últimos 5 años ha generado un mejor posicionamiento de la imagen empresarial a nivel local?					
4. ¿ Está Usted de acuerdo con que la participación familiar en el manejo de la empresa promueve un nuevo desempeño comercial?					
5¿Para Usted el factor que más influye en las decisiones en la organización se basa en el cambio de dirección?					
6.-¿Según su apreciación es necesario generar un cambio de administración para mejorar la sostenibilidad en el entorno comercial?					
7.-¿ Está usted de acuerdo que para lograr un mejor posicionamiento es importante					

generar un nuevo modelo de dirección?					
8.- ¿Para usted el actual servicio comercial que se coloca en el mercado incrementa las ventas?					
9.-¿ Según su criterio la etapa en la que el sucesor se convierte en líder, se presenta problemas y conflictos?					
10.¿El actual desempeño financiero genera sostenibilidad de la empresa?					
11.-¿Está usted de acuerdo que para garantizar la sostenibilidad de la empresa es vital un mejor control en las actividades?					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN