



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

“APLICACIÓN DEL MODELO GERSICK EN LA EMPRESA ANDELAS CÍA.
LTDA.”

**Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de Ingeniera
Comercial**

Línea de Investigación:

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Autora:

DANIELA ESTEFANÍA ANDRADE LÓPEZ

Directora:

ING. MARÍA FERNANDA SALAZAR BONILLA, MBA.

AMBATO – ECUADOR

MAYO 2019

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

“APLICACIÓN DEL MODELO GERSICK EN LA EMPRESA ANDELAS CÍA.
LTDA.”

Línea de Investigación:

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Autora:

DANIELA ESTEFANÍA ANDRADE LÓPEZ

María Fernanda Salazar Bonilla, Ing. MBA.

f.



CALIFICADORA

Franklin Rodrigo Pacheco Rodríguez, Ing.

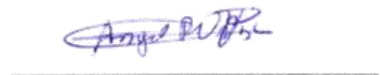
f.



CALIFICADOR

Ángel Rogelio Ortiz del Pino, Dr. Mg.

f.



CALIFICADOR

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Mg.

f.



DIRECTOR DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

f.



SECRETARIO GENERAL PUCESA



Pontificia Universidad Católica del Ecuador
SECRETARÍA GENERAL PROCURADURÍA
BIBLIOTECA

Ambato – Ecuador

Mayo 2019

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, **DANIELA ESTEFANÍA ANDRADE LÓPEZ**, con **CC. 180290907-5**, autora del trabajo de graduación intitulado: “**APLICACIÓN DEL MODELO GERSICK EN LA EMPRESA ANDELAS CÍA. LTDA.**”, previo a la obtención del título profesional de **INGENIERA COMERCIAL**, 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 respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ambato,



DANIELA ESTEFANÍA ANDRADE LÓPEZ

CC. 180290907-5

AGRADECIMIENTO

A mis padres, Ricardo y María Elena, por su amor, apoyo incondicional, esfuerzo y ejemplo para mi formación personal y profesional.

A mis abuelas y abuelos, por ser mi apoyo y ejemplo de lucha y superación.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato y sus docentes por permitirme aprender dentro y fuera del salón de clases.

A Andelas Cía. Ltda. por su colaboración para el desarrollo de mi investigación.

Finalmente, al Ing. Fredy Ibarra por su apoyo y en especial a la Ing. María Fernanda Salazar por su ayuda para lograr esta investigación y por ser un ejemplo de docente, persona y mujer.

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a mis padres, Ricardo y María Elena, por su ejemplo de trabajo, honradez y auto superación y por impulsarme a ser yo misma y luchar por mis sueños y mis creencias. Mi educación se la debo a ustedes y mi hermano Daniel, quien me inspira a ser un mejor ejemplo desde el primer día.

RESUMEN

La presente investigación tiene como principal objetivo diseñar el modelo Gersick en la empresa Andelas Cía. Ltda. El proyecto inicia con el levantamiento de información para la ejecución de un diagnóstico del estado actual de la misma y el desarrollo del modelo Gersick en base a las dimensiones de propiedad, empresa y familia, finalmente la construcción de un protocolo familiar como herramienta para regular la relación empresa – familia. La investigación es de tipo descriptiva, debido a que busca relacionar todos aquellos problemas administrativos con la influencia de la relación empresa – familia y las consecuencias generadas por la misma; además se sustenta el proyecto con la metodología de enfoque cualitativo el mismo que se basa en la aplicación de encuestas y entrevistas para conocer los problemas administrativos relevantes para el proyecto. Se propone el modelo Gersick, el cuál es diseñado en base al estado actual de la organización con el fin de conocer los cambios necesarios para progresar entre las etapas del mismo; de igual manera, el protocolo familiar para plasmar y permitir dichos cambios a lo largo de las generaciones. Los resultados de estudio comprueban que la propuesta es factible debido a que se adapta a los requisitos de los socios y combate directamente la raíz del problema.

Palabras clave: empresas familiares, protocolo familiar, gestión empresarial.

ABSTRACT

The aim of this research is to design the Gersick model for the company Andelas Ltd. The project begins with the gathering of information for the execution of a diagnosis of the company's current state and the development of the Gersick model based on the ownership, family and business dimensions, and finally the creation of a family protocol to govern the business – family relationship. The research is descriptive because it seeks to link all the administrative issues to the influence of the family – business relationship and the consequences caused by it. In addition, the project is based on a qualitative research approach due to the application of surveys and interviews in order to discover the administrative issues that are relevant for the project. The Gersick model is proposed, which is designed according to the company's current state in order to recognize the changes which are needed to progress along the model stages. Likewise, a family protocol is developed to express these changes and allow them to pass to the next generations. The results of the study demonstrate that the proposal is feasible because it adapts to the partners' requirements and it addresses the root of the problem directly.

Keywords: family business, family protocol, business management.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DEDICATORIA	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
EL PROBLEMA	3
1.1 Tema.....	3
1.2 Planteamiento del Problema.....	3
1.2.1 Contextualización.....	3
1.2.1.1 Macro	3
1.2.1.2 Meso.....	4
1.2.1.3 Micro.....	4
1.2.2 Análisis crítico	5
1.2.3 Prognosis	6
1.2.4 Formulación del problema	6
1.2.5 Interrogantes.....	7
1.2.6 Delimitación del objeto de investigación.....	7
1.3 Justificación.....	8
1.4 Objetivos	8
1.4.1 Objetivo general	8
1.4.2 Objetivos específicos	8
CAPÍTULO II.....	9
MARCO TEÓRICO	9
2.1 Antecedentes investigativos – Estado del arte	9
2.2 Definiciones y conceptos	14
2.2.1 Empresa.....	14

2.2.2 Empresa familiar	14
2.2.3 Tipos de empresas familiares	15
2.2.4 Modelos para empresas familiares	17
2.2.4.1 Modelo de los tres círculos	17
2.2.4.2 Modelo de los cinco círculos.....	19
2.2.4.3 Modelo Evolutivo Tridimensional (MET)	20
2.2.5 Herramientas que regulan la relación empresa – familia	24
2.2.5.1 Protocolo Familiar.....	26
CAPÍTULO III.....	30
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	30
3.1 Enfoque	30
3.2 Tipo o nivel de investigación	30
3.3 Técnica de investigación	30
3.3.1 Entrevistas	30
3.3.2 Encuestas.....	31
3.4 Instrumento de investigación	31
3.5 Población y muestra	31
CAPÍTULO IV	32
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	32
4.1 Entrevistas a los socios.....	32
4.1.1 Conclusión de las entrevistas:	43
4.2 Encuestas a la tercera generación.....	44
4.2.1 Conclusión de las encuestas a la tercera generación:	56
4.3 Encuestas a los empleados	56
4.3.1 Conclusión de las encuestas a los empleados:	66
CAPÍTULO V.....	67
PROPUESTA.....	67
5.1 Aplicación del Modelo Gersick en la empresa Andelas Cía. Ltda.	67
5.1.1 Clasificación de indicadores por dimensión	67
5.1.2 Análisis y determinación de dimensiones por resultados de indicadores	71
5.1.2.1 Propiedad.....	71

5.1.2.2 Empresa.....	72
5.1.2.3 Familia.....	75
5.2 Herramienta de regulación empresa – familia: Protocolo Familiar	78
CAPÍTULO VI	94
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	94
6.1 Conclusiones	94
6.2 Recomendaciones.....	95
Bibliografía	96
ANEXOS	98

ÍNDICE DE GRÁFICOS

ILUSTRACIONES

Ilustración 2.1 Modelo de los tres círculos	18
Ilustración 2.2 Modelo de los cinco círculos	20
Ilustración 2.3 Modelo Evolutivo Tridimensional	21
Ilustración 4.1 Género de los integrantes de la tercera generación.....	44
Ilustración 4.2 Profesión de los miembros de la tercera generación.....	45
Ilustración 4.3 Edad de los miembros de la tercera generación.....	45
Ilustración 4.4 Miembros de la tercera generación que trabajan en la empresa	46
Ilustración 4.5 Conocimiento de la tercera generación sobre la empresa	47
Ilustración 4.6 Unión familiar debido a la empresa	47
Ilustración 4.7 Deseo de que la empresa pertenezca únicamente a la familia	48
Ilustración 4.8 Existencia de un plan de sucesión.....	49
Ilustración 4.9 Habilidades a tomar en cuenta para elegir un sucesor	50
Ilustración 4.10 Rasgos a tomar en cuenta para elegir un sucesor.....	51
Ilustración 4.11 Requisitos para el ingreso de familiares a la empresa	52
Ilustración 4.12 Motivación para trabajar en la empresa	53
Ilustración 4.13 Departamento de agrado para iniciar plan de carrera	54
Ilustración 4.14 Cargo final deseado en el plan de carrera	55
Ilustración 4.15 Años de trabajo de los colaboradores	56
Ilustración 4.16 Número de colaboradores por departamento	57
Ilustración 4.17 Los colaboradores poseen manual de funciones	57
Ilustración 4.18 Actividades del manual de funciones concuerdan con actividades diarias.....	58
Ilustración 4.19 Toma de decisiones en base a opiniones de los colaboradores.....	59

Ilustración 4.20 Remuneración de familiares en comparación a cargos similares	59
Ilustración 4.21 Problemas con los familiares trabajadores.....	60
Ilustración 4.22 La generación actual ha logrado mejorar las condiciones de la empresa	61
Ilustración 4.23 Selección de empleados para cargos gerenciales.....	61
Ilustración 4.24 Conflictos familiares que afectan a la empresa.....	62
Ilustración 4.25 Relación familiar incide en la toma de decisiones.....	62
Ilustración 4.26 Persona que decide el ingreso de familiares a la empresa	63
Ilustración 4.27 Razón de ingreso de familiares a la empresa	64
Ilustración 4.28 Éxito de la empresa al no ser familiar.....	64
Ilustración 4.29 Motivos de abandono al puesto de trabajo.....	65

TABLAS

Tabla 4.1 Importancia de rasgos y habilidades para nuevo sucesor según los socios .	39
Tabla 5.1 Dimensión de Propiedad – Andelas Cía. Ltda.	71
Tabla 5.2 Dimensión de Empresa – Andelas Cía. Ltda.	72
Tabla 5.3 Dimensión de Familia – Andelas Cía. Ltda.	75

CUADROS

Cuadro 2.1 Tipos de empresa familiar	16
Cuadro 2.2 Etapas del Eje de la Empresa	22
Cuadro 2.3 Etapas del Eje de la Familia	23
Cuadro 2.4 Etapas del Eje de la Propiedad	24
Cuadro 2.5 Herramientas que regulan la relación empresa – familia	24
Cuadro 2.6 Modelo de Protocolo N° 1.....	26

Cuadro 2.7 Modelo de Protocolo N° 2.....	27
Cuadro 2.8 Modelo de Protocolo N° 3.....	28
Cuadro 4.1 Resultados de entrevistas a socios (preguntas 1-11)	33
Cuadro 4.2 Resultados de entrevistas a los socios (preguntas 13-18).....	40
Cuadro 5.1 Clasificación de entrevista a socios por dimensión e indicadores.....	67
Cuadro 5.2 Clasificación de encuesta a tercera generación por dimensión e indicadores	69
Cuadro 5.3 Clasificación de encuesta a colaboradores por dimensión e indicadores	70

INTRODUCCIÓN

La ciudad de Ambato se caracteriza por ser tierra de familias emprendedoras y empresarias que generan fuentes de empleo y permiten un crecimiento económico en el sector. Sin embargo, las empresas familiares son un tema complejo de tratar pues su éxito o fracaso necesita de un análisis profundo debido a la intervención de la relación familiar dentro del negocio; razón por la cual es indispensable la implementación de herramientas como el Protocolo Familiar que guíen la actuación y decisiones de la familia hacia un crecimiento sostenible de la empresa a largo plazo para garantizar su continuidad.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar las dimensiones de propiedad, empresa y familia de la empresa Andelas Cía. Ltda. con el fin de proporcionar a la misma una herramienta de regulación de dichas dimensiones, mismo que se encuentra constituido de la siguiente manera.

Capítulo I: se establecen los objetivos de la investigación en base a la identificación del problema, contextualización, análisis crítico, prognosis, delimitación y justificación.

Capítulo II: se desarrolla el estado del arte en donde se incluyen resúmenes de previas investigaciones del tema y los conceptos y definiciones básicos para la comprensión de la investigación.

Capítulo III: se detalla la metodología de la investigación que comprende las técnicas y herramientas de investigación.

Capítulo IV: incluye el análisis e interpretación de resultados obtenidos mediante la aplicación de encuestas y entrevistas a las tres generaciones de la familia Andrade y a los colaboradores de la empresa Andelas Cía. Ltda.

Capítulo V: desarrollo de la propuesta que contiene los resultados de la empresa en las dimensiones de propiedad, empresa y familia con sus respectivas etapas fundamentadas en el modelo Gersick y en base a estas el Protocolo Familiar que contempla reglas para regular la relación entre dichas dimensiones y asegura la continuidad de la empresa en manos de la familia.

Capítulo VI: se encuentran las conclusiones y recomendaciones producto del desarrollo del proyecto.

Finalmente, se presentan las fuentes bibliográficas utilizadas para esta investigación y los anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Tema

“Aplicación del modelo Gersick en la empresa Andelas Cía. Ltda.”

1.2 Planteamiento del Problema

1.2.1 Contextualización

1.2.1.1 Macro

Las empresas familiares en América y el mundo son de gran importancia, debido a que, representan entre el 80 y 90% sobre el total de empresas del planeta (Forbes, 2015), éstas dinamizan el entorno socioeconómico y generan gran cantidad de fuentes de trabajo. Sin embargo, al hablar de empresas familiares destacan los aspectos problemáticos debido a las complicadas relaciones personales y la mala gestión por parte del liderazgo en los directivos que forman parte de la familia (Bermejo, 2014). Las diversas maneras de pensar, actuar y decidir, provocan conflictos que entorpecen el funcionamiento empresarial y dan paso a una mala relación tanto empresarial como familiar (Varoni & Pérez, 2015). La confusión al momento de la sucesión se despliega de muchas otras problemáticas como el choque generacional y una incorrecta delegación de funciones que demuestran falta de profesionalización en este tipo de organizaciones. Es por ello que, a nivel mundial el 70% de las empresas familiares desaparecen al momento de pasar de la primera a la segunda generación, el 20% al pasar de la segunda a la tercera, y tan solo el 3% logran llegar a la cuarta generación (Semana, 2015).

1.2.1.2 Meso

En el Ecuador el 90,5% de las empresas son familiares (El Telégrafo, 2017), sin embargo, tan solo un 5% del total de empresas de este tipo llegan exitosamente a la tercera generación y las demás fracasan en su mayoría debido a discusiones familiares y el involucramiento de la familia política (Gura, 2015). En cuanto a la provincia de Tungurahua, la cual se caracteriza por tener en su mayoría empresas familiares, según estudios realizados llegan a ser el 95,4% del total de empresas de la provincia y aun así de 280 empresas analizadas tan solo el 0.4% llegan a la tercera generación (Santamaría & Pico, 2015). En la provincia, el 86,73% de las empresas familiares son administradas por un miembro de la familia y, el 45,12% de los administradores poseen una formación académica tan solo de segundo nivel (Santamaría, Moreno & Santamaría, 2016). Datos sumamente alarmantes que demuestran el cómo las empresas familiares son administradas en gran parte de manera empírica prefiriendo que los administradores sean miembros de la familia y confiando en ellos a pesar de poseer una formación académica no tan adecuada. Doderó (2005) señala que las empresas familiares no poseen normas ni barreras para el ingreso de familiares al negocio y que no se analiza su formación sino más bien su necesidad de empleo y valores, de igual manera, explica que los problemas más comunes entre los directivos de este tipo de empresas son la deficiente comunicación y falta de coordinación entre los mismos.

1.2.1.3 Micro

La empresa caso de estudio Andelas Cía. Ltda. constituida como empresa familiar en 1993, oferta textiles y presta servicios tecnológicos para tela de punto, actualmente se

encuentra ubicada en el Parque Industrial Ambato y sus productos se comercializan en gran parte del país; a pesar de los años y el evidente crecimiento de la misma no se ha logrado una buena dinámica empresa – familia y su crecimiento económico se ha visto opacado por problemas internos, debido a que sus accionistas no han logrado diferenciar el ámbito empresarial del familiar y han puesto en riesgo la supervivencia de la misma. La falta de compromiso familiar desde la primera hasta la tercera generación, ha generado que exista abuso de poder por parte de los directivos y de igual manera un mal clima laboral, pues no se ha sabido llegar a un consenso en la toma de decisiones. Al ser una empresa familiar, los miembros involucrados en el negocio han desarrollado conformismo y desinterés de superación en el ámbito académico, en gran parte debido a que con los miembros de la familia no se exige el cumplimiento de los perfiles por competencias y se continúa con el empirismo administrativo que se ha desarrollado a lo largo del tiempo.

1.2.2 Análisis crítico

Las fuentes de empleo generadas por las empresas familiares y el gran aporte al Producto Interno Bruto (PIB) de los países son 2 de las más importantes razones para fortalecer los estudios y reducir los índices de mortandad de este tipo de organizaciones, al permitir un mayor control sobre las dimensiones de propiedad, empresa y familia, se alarga el promedio de vida y se genera un mayor sustento tanto para las familias empresarias como para la sociedad.

El hecho de que tantas empresas familiares desaparezcan conlleva a un mayor índice de desempleo a nivel mundial y, por el contrario, su crecimiento saludable ataca directamente a este problema y genera una mayor innovación para los países.

1.2.3 Prognosis

De no aplicarse el modelo Gersick, la empresa Andelas Cía. Ltda. continuará con conflictos generados por problemas familiares de los socios que van cada uno hacia su lado y no logran una unanimidad de criterios, de igual manera, se continuará manejando la empresa de manera empírica sin buscar la preparación integral de sus actuales y futuros directivos, es completamente necesario generar una mayor claridad en cuanto al sucesor que la empresa necesita y formar adecuadamente a los miembros de la tercera generación que desean formar parte de la misma, no se puede permitir que durante más tiempo el único requisito para llegar a un cargo alto en la organización sea ser miembro de la familia sin importar inclusive sus desaciertos. Cabe mencionar que al ser una empresa familiar que desde su fundación se ha manejado únicamente por miembros de la familia y sus principales problemas se han generado por la misma, precisa urgentemente incluir una herramienta que le permita regular la relación de las dimensiones de propiedad, familia y empresa, caso contrario los problemas de los socios influirán negativamente en la familia y puede llevar al quiebre de la empresa dejando a varias familias sin sustento.

1.2.4 Formulación del problema

La empresa caso de estudio Andelas Cía. Ltda. no está exenta a la problemática que tienen ciertas compañías familiares, además de que las personas de la familia que están vinculadas al negocio tienen duplicidad de funciones y otras no las tienen asignadas, sin embargo, todas representan un gasto para la empresa, no únicamente debido a su sueldo mensual sumamente elevado sino de igual manera el gasto de más de \$3'000,000.00 que Andelas ha tenido que realizar para poner en marcha proyectos

ineficientes sin estudios ni fundamentos confiando en que como miembros de la familia todos buscan un crecimiento saludable. La gran problemática que la administración empírica ha generado trajo consigo el abandono de 42 puestos de trabajo de personas que se quedaron sin el principal sustento de sus familias y otras 35 familias se encuentran en riesgo incluidas las familias de los socios.

1.2.5 Interrogantes

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

En la incorrecta asignación de funciones.

¿Por qué se origina?

Por el empirismo administrativo.

¿Qué lo origina?

El desinterés de los miembros.

¿Cuándo se origina?

Cuando existe abuso de poder.

¿Dónde se origina?

Empresa Andelas Cía. Ltda.

¿Dónde se detecta?

En la gestión administrativa.

1.2.6 Delimitación del objeto de investigación

Campo:	Administración
Área:	Administrativa
Espacial:	Empresa Andelas Cía. Ltda.
Temporal:	6 meses

1.3 Justificación

La investigadora, al ser parte de la tercera generación de la familia propietaria de la empresa conoce la gran importancia de solucionar los problemas de la familia dentro de la misma de una manera formal, mediante una herramienta que permita tener las reglas claras regulando las dimensiones de propiedad, empresa y familia, pues de otra manera nunca existirá una cultura organizacional definida ni colaboradores comprometidos y los miembros de la junta directiva los cuales se encuentran en las 4 gerencias de la organización, no permitirán que la misma progrese por los distintos conflictos de intereses existentes que en un futuro únicamente darán paso a la quiebra de la compañía y de los miembros de la familia.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Diseñar el modelo Gersick en la empresa Andelas Cía. Ltda.

1.4.2 Objetivos específicos

- Fundamentar teóricamente los elementos que intervienen en los modelos de gestión para empresas familiares.
- Diagnosticar la situación actual de la empresa.
- Construir una herramienta que regule la relación empresa – familia.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes investigativos – Estado del arte

Para el inicio de este estudio se toma como referencia los siguientes trabajos, como el de Gersick y otros (1997) que afirman:

- “La familia es considerada la institución social más importante, ya que en ella se forja nuestra personalidad y nuestro desarrollo individual. Los psicólogos, sociólogos, historiadores y economistas la consideran la estructura fundamental de los sistemas que estudian.”
- Las empresas familiares son muy importantes para el desarrollo en cualquier país, ya que son el tipo de empresas predominantes en el mundo. Aunque se puede decir que su estudio como sistema nació con unos cuantos artículos independientes, publicados en las décadas de 1960 1970, que se centraban en problemas comunes que parecían entorpecer a las empresas familiares como el nepotismo, rivalidad entre generaciones y hermanos, y gerentes no profesionales.

Es imprescindible el entendimiento de estas definiciones puesto que la familia es el foco de los problemas de la organización y aquí vemos una introducción del porqué. Existe la necesidad de analizar una empresa familiar desde un punto de vista diferente al habitual y no solo de una manera empresarial debido a que los problemas comunes se han dejado de lado y, al contrario, se debe empezar estudiando desde estas bases.

De la misma forma en el estudio de Pérez (2012) sostiene:

Es fundamental analizar con detenimiento los cambios existentes entre los tres círculos básicos de la Empresa Familiar (familia, empresa, propiedad). Este modelo da una visión del proceso de crecimiento de la Empresa Familiar. Describe cómo los miembros van cambiando de un subconjunto a otro, se agregan o desaparecen, conforme transcurre la vida: se suceden matrimonios, divorcios, nacimientos y muertes, entran y salen gerentes, empleados, socios y accionistas. Las sucesiones son amenazas que deben ser convertidas en oportunidades para reconsiderar el rumbo del negocio y plantear un cambio fundamental. (p.6)

La importancia de este estudio, es la especificación y análisis de las dimensiones de familia, empresa y propiedad, es lo que se busca analizar de una manera más detallada de lo explicado en el modelo de los tres círculos, con el fin de planificar la sucesión y que la empresa pueda subsistir en manos de los miembros de la familia mediante el establecimiento de reglas.

Asimismo, el estudio de Astrachan y otros (2002) que proponen:

La descripción de la influencia de la familia en la empresa, a partir de la medición de tres dimensiones como son el poder, la experiencia y la cultura. La escala de medida propuesta permite operativizar la descripción de la empresa familiar.

Con estas tres dimensiones distintas a las analizadas, se observa el cómo se relacionan los factores empresariales con los personales mezclándose entre sí y formando actitudes que intervienen en el desempeño de la organización.

De igual manera el estudio realizado por Gimeno y Folta (1997) propone:

La supervivencia de una empresa depende de dos dimensiones distintas como son el desempeño económico (*economic performance*) y el umbral de desempeño (*threshold of performance*), ésta sería «el nivel de desempeño por debajo del cual la coalición dominante [*dominant organizational constituents*] actuará para disolver la organización» (p. 750).

De esta manera logramos conocer que el desempeño de la organización en las manos de los actuales directivos es de suma importancia para poder generar estrategias de mejora que empiecen con los mismos y continúen perfeccionándose con los sucesores. De la misma forma, en el estudio realizado por Schultze y otros (2001) sostiene que:

La empresa familiar incurre en costos de agencia incluso en la fase de «empresario controlador», dado que decisiones «altruistas» y «egoístas» le impelen¹ a la selección adversa, de forma que esas «preferencias basadas en preferencias no económicas pueden llevar a los propietarios a tomar decisiones que dañen su propio bienestar económico y el de aquellos que les rodean» (p. 102).

Así podemos sustentar de qué manera el egoísmo que se ha dado mucho en ésta empresa la está afectando, pues cada quien pretende ascender en función de sus intereses personales lo cual impide una correcta socialización de información y eliminarlo permitirá el crecimiento y supervivencia de la compañía.

Además, como estipulan Shanker y Astrachan (1996):

¹ Impeler: impulsar. (RAE)

Existen tres niveles identificables dentro de la definición de empresa familiar, el cual el elemento más amplio concibe a la empresa familiar con una escasa participación directa de la familia, manteniendo el control de la dirección estratégica y propiciando que la empresa o el negocio no salgan de la familia.

En su estudio observamos que es necesario analizar qué tan adecuado es que toda la tercera generación se vincule como parte del personal de la empresa en un futuro, o si los mismos lo desean, con el fin de garantizar su participación en áreas claves de la organización y que el negocio se mantenga en las manos de la familia de ser esta la opción más adecuada.

Asimismo, el estudio realizado por Santamaría y Pico (2015) sostiene que:

La vida de las empresas familiares está ligada al bienestar familiar por ello el 96% de empresas tienen más de dos años, llegando incluso el 4% a superar los 33 años de funcionamiento. Se encuentra que el estilo de dirección en la empresa está relacionado al tipo de liderazgo que aplica el propietario en la familia, es decir, puede ser autocrático o participativo con la familia y dentro de la empresa con los subordinados. Se estructura un modelo multivariante de correspondencias principales para determinar la relación entre los factores estudiados, determinando que: Liderazgo y Autoridad del propietario, Estrategias administrativas, Planes de mediano plazo en las empresas y Formación del empresario son los principales factores estratégicos que repercuten en la dinámica empresa familia.

Es de gran importancia este estudio puesto que observamos factores diferentes pero que a la vez se relacionan de manera directa con el desempeño de la organización como lo son las estrategias y planes construidos por el liderazgo y autoridad del propietario cuya formación afecta a los mismos.

De la misma forma en el estudio de Porter (1982) en donde afirma:

“Las estrategias genéricas son consideradas tácticas que permiten a una industria dentro de un sector, superar el desempeño de sus competidores, permitiendo obtener en algunos casos, rendimientos elevados, mientras que en otros solo rendimientos aceptables.”

Con el fin de determinar estrategias oportunas y que permitan el desarrollo integral de la empresa, es necesario iniciar con la correcta formación profesional de los miembros de la familia vinculados a la organización y también de los que desean vincularse en un futuro puesto que se necesita gente preparada y con experiencia para asumir los cargos estratégicos.

Igualmente, el estudio de Gimeno y Baulenas (2002) sostiene:

La evolución por el Eje de la Propiedad hace que ésta aumente en complejidad, lo que conlleva un aumento en la capacidad de la familia de trasmisión de desorden a la empresa. Al intervenir un mayor número de agentes en la empresa familiar aumenta la diversidad de expectativas hacia ella, aumenta la red de lealtades familiares, la intersección de ciclos de vida y la variedad de situaciones personales.

En vista de que la tercera generación compuesta por 8 personas se está integrando a la organización se necesita generar respeto por los diversos pensamientos de cada uno con el fin de lograr un orden adecuado y de igual manera la eliminación de preferencias.

2.2 Definiciones y conceptos

2.2.1 Empresa

Las empresas mundialmente son el núcleo de la economía de los países, son entes organizados que permiten la generación de fuentes de empleo con el fin de producir o comercializar bienes o servicios.

Cervantes (2013) especifica que una empresa es un esfuerzo organizado de capital y trabajo encaminado a alcanzar objetivos productivos o de mediación de bienes y servicios permitiendo una actividad económica que contribuya al desarrollo de la misma, su gente y mediante la misma la sociedad y el país. Cuando las empresas poseen una organización adecuada permiten el desarrollo y crecimiento saludable de los colaboradores y la economía de la sociedad.

2.2.2 Empresa familiar

Una empresa familiar es aquel negocio cuya propiedad y/o dirección se encuentra en manos de personas con un vínculo familiar (Gersick, 1997).

Fernández y Nieto (2006) concluyen que una empresa es familiar cuando los miembros de una familia poseen no únicamente el capital de la misma sino también pertenecen al consejo de administración y toman las decisiones principales sobre su negocio.

Las empresas familiares al existir informalmente desde la edad media han cruzado por varias evoluciones, nacen como instituciones sociales productivas las cuales evolucionan antes de la primera revolución industrial y se convierten en una agrupación familiar que debido a que poseen los mismos códigos de conducta se unen para proveer de su capital físico, más no se logra diferenciar con claridad el ámbito familiar y empresarial por lo cual se convierte en una relación sumamente complicada; posterior a la revolución industrial se formaliza mucho más la empresa familiar y adquieren bases legales de funcionamiento más no se logra aún estudiar la relación

empresa – familia hasta finales de los 80 que los problemas y fenómenos causados por este tipo de organizaciones llaman la atención a estudiosos y académicos (Basco, 2006).

2.2.3 Tipos de empresas familiares

Ramírez (2014) en su estudio especifica que:

Existen dos tipos de empresas familiares según Luna (2008), la empresa donde la familia no ocupa la dirección ejecutiva, pero si controla la participación mayoritaria de las acciones de la compañía. El otro tipo de empresas familiares son las de menor tamaño, menos conocidas, que son dirigidas por familias que también son poseedoras del capital de la organización.

Tal es el caso, que las empresas familiares que corresponden al segundo grupo mencionado por Luna (2008) donde la familia que dirige la organización, también es la poseedora del capital, atraviesan por distintas etapas, las cuales se describen a continuación:

1. **Primera Generación o propiedad individual:** esta es la fase inicial de toda empresa familiar, su fundador o fundadores se encuentran al frente de todas aquellas decisiones importantes. Los propietarios centralizan las decisiones hasta en los aspectos más operativos y rutinarios, sin dejar espacio para el pensamiento estratégico, al desarrollo de capacidades competitivas y a la formación de una visión de futuro que incluya la planificación de la sucesión generacional.
2. **Segunda Generación o sociedad de hermanos:** en esta etapa se designa a uno de los hermanos como Gerente General y conforme pasa el tiempo se rotan el puesto. El o los fundadores se han retirado o fallecido. En este momento existe más de una rama familiar interesada

en el desempeño y los resultados económicos de la empresa. Se dan conflictos de poder y dinero entre los sucesores. Existe una ausencia de normas y políticas claras para las relaciones entre los socios familiares. Así también hay un débil conocimiento de los asuntos claves del negocio.

- 3. Tercera Generación o confederación de primos:** por un lado, se puede nombrar un gerente que no forma parte del grupo familiar y los integrantes de la familia únicamente son propietarios. O bien son los nietos de los fundadores los que se encargan de la organización.

Cuadro 2.1 Tipos de empresa familiar

	Crítica	Astuta	Ingenua	Ideal
Direccionamiento estratégico	No existe dirección estratégica ni una confianza externa ni familiar	Presenta una dirección estratégica positiva bastante fuerte. Son empresas que se han internacionalizado y han logrado pasar a la segunda y tercera generación	Existe confianza familiar y en externos, pero evidencian desorden estratégico o el hecho de no tener una dirección estratégica claramente definida. Se trabaja con la estrategia implementada hacer 30 años	Son realmente las que pueden firmar un Protocolo Familiar, ya que tienen una dirección estratégica adecuada.
Generación de valor	Tienen un desempeño económico negativo.	Desempeño económico excelente. Se evidencian conflictos y división de intereses.	No son rentables, bajo desempeño económico, no genera valor agregado desde hace muchos años. Únicamente interesa que la empresa les aporte el día a día, sin exigir	Tanto su desempeño económico como familiar son positivos.

			mayor rentabilidad.	
Compromiso	No hay unidad ni compromiso por parte de la familia con la empresa.	Su confianza familiar deja mucho que desear, transmitiéndose en la desconfianza hacia externos.	Son empresas con una confianza positiva y una dirección estratégica negativa,	Alto nivel de confianza familiar y con sus aliados estratégicos y proveedores.

Fuente: Elaboración propia a partir de Gómez (citado por Díaz 2011).

En definitiva, existen varios puntos de vista que definen los tipos de empresas familiares, sin duda alguna los miembros de la familia que se encuentran dentro de la organización son de vital importancia debido a su relación con la misma y con los demás miembros, lo que en conjunto genera su desempeño positivo o negativo tanto para la empresa y su desempeño, como para la familia y su relación. Todos estos factores permiten un crecimiento y permanencia de la organización a lo largo de las generaciones.

2.2.4 Modelos para empresas familiares

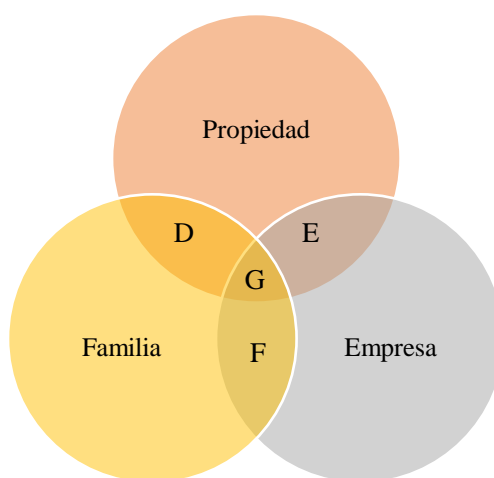
2.2.4.1 Modelo de los tres círculos

La necesidad de comprender de mejor manera las problemáticas en las empresas familiares hacen que surja la descripción de sus tres sistemas principales los cuales son la familia (la cual en cierto punto llega a ser la fuente de los problemas), la empresa y la propiedad, de esta manera se puede determinar en qué sistema inician los problemas y cómo se relacionan cada uno de ellos para tener claridad de las características de la misma y lograr buscar soluciones viables (Vázquez, 2009).

Tarrats-Pons (citado por Escamilla, 2015) refiere que existen estos tres sistemas, pero define a la empresa como el principal sistema y a estos los coloca como subsistemas y los describe:

1. Familia: los miembros de la empresa que poseen una relación familiar;
2. Empresa: el total de personas trabajando en busca de un objetivo en común y que reciben una remuneración producto de su trabajo;
3. Propiedad: los dueños del capital accionario que poseen deberes y derechos sobre la organización.

Ilustración 2.1 Modelo de los tres círculos



Fuente: Elaboración propia a partir de Taguri y Davis, 1982.

Escamilla (2015) explica las intersecciones de la siguiente manera:

- Intersección “D”: personas que son parte de la familia y que a pesar de no trabajar en la misma constan como propietarios;
- Intersección “E”: propietarios que se encuentran trabajando en la organización pero que no son parte de la familia empresaria;
- Intersección “F”: familiares que se encuentran trabajando en la organización pero que no poseen un capital accionario;
- Intersección “G”: personas que son parte de la familia, trabajan en la misma y además cuentan como propietarios.

En resumen, el modelo de los tres círculos une los subsistemas de la Propiedad, Empresa y Familia con el fin de demostrar cómo cada uno se encuentra ligado y que tipos de roles existen dentro de la Empresa Familiar.

2.2.4.2 Modelo de los cinco círculos

Amat (citado por Pérez, 2012) explica el modelo de los cinco círculos como una ampliación necesaria al modelo de los tres círculos explicado anteriormente, los aspectos agregados son:

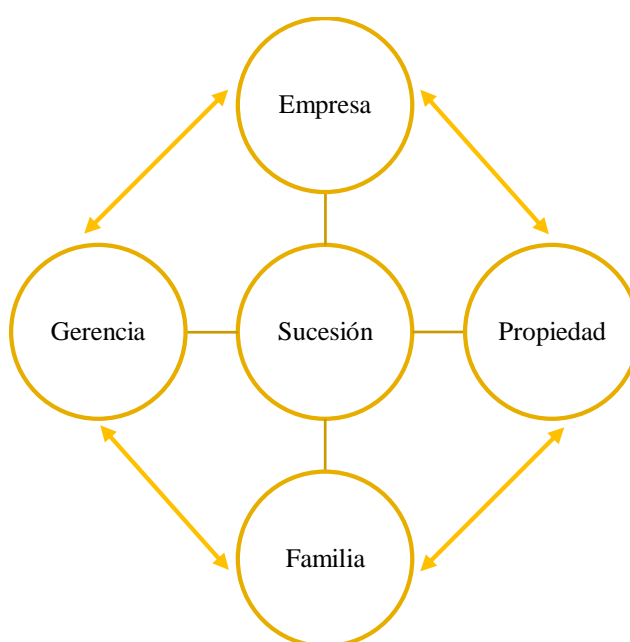
- La gestión de la empresa, la cual analiza la parte organizativa y estrategias que permiten la competitividad de la organización familiar dentro del mercado en el que se encuentra ofertando sus productos y/o servicios.
- La sucesión que afecta directamente a las demás áreas revisadas anteriormente.

Quedando descritas las 5 esferas de la siguiente manera:

- La Familia: toma en cuenta tanto los valores morales y éticos, la relación, comunicación y armonía y el compromiso de la familia para la continuidad de la organización sabiendo llevar la relación familiar a una relación de negocios. La familia se considera como el elemento más problemático debido a sus complicadas relaciones.
- La Propiedad: estructura accionaria y jurídica del patrimonio de la empresa, constitución de los órganos de gobierno dentro de la misma.
- La Empresa: la misión y visión estratégica que le permite ser competitiva tomando en cuenta tanto el mercado como el beneficio de sus clientes y el grado de innovación y desarrollo necesarios para la correcta gestión de todos sus recursos.

- La Gerencia: los aspectos administrativos, haciendo énfasis en el plan de carrera y profesionalización del recurso humano y de igual manera en el control financiero.
- La Sucesión: llegando a ser el proceso más crítico ya que determina la continuidad de la organización y la correcta formación de los posibles sucesores.

Ilustración 2.2 Modelo de los cinco círculos



Fuente: Elaboración propia a partir de Amat, 2000.

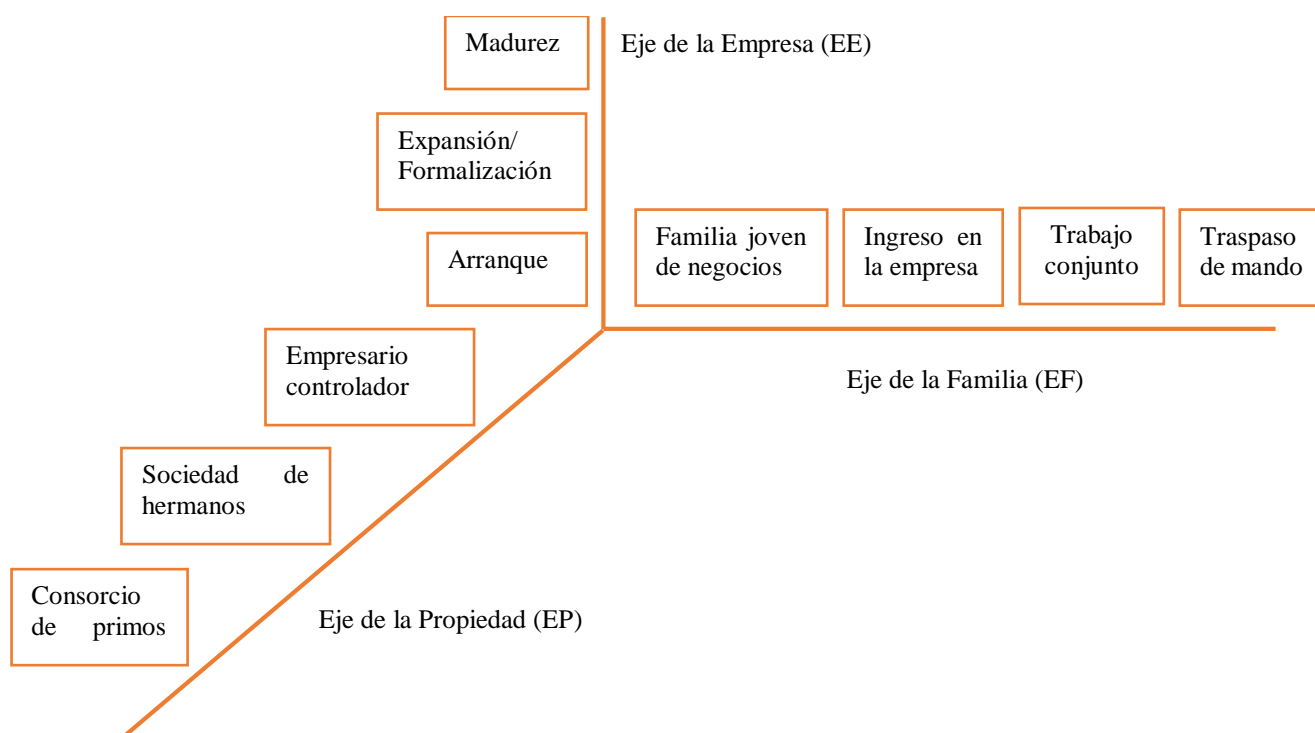
Para concluir, el modelo de los cinco círculos se amplía en dos ámbitos importantes con el fin de considerar al recurso humano actual y futuro como lo es en cuanto a la sucesión y analizar el aspecto administrativo desde el punto estratégico de la organización.

2.2.4.3 Modelo Evolutivo Tridimensional (MET)

El MET es una ampliación del modelo de los tres círculos, el cual permite observar cómo evoluciona cada dimensión a través del tiempo y las generaciones.

Gersick y otros (1997) proponen el MET que describe cada etapa por las que recorren las tres dimensiones (propiedad, empresa y familia) como se observa en el gráfico 2.3., y los obstáculos a superar en cada una de ellas. Si bien es cierto todo sistema compuesto por personas es sumamente cambiante, es por esto que Gersick decide ampliar el modelo y sacarles “ramas” a cada dimensión con el fin de involucrar a la propiedad desde sus primeros dueños, a la familia desde sus comienzos hasta el traspaso de mando o la sucesión, y a la empresa durante todo su ciclo, de ésta manera se permite analizar cómo cada dimensión interfiere con la otra, de qué manera son completamente independientes y diagnosticar en qué etapas de cada eje se encuentran una o varias empresas familiares.

Ilustración 2.3 Modelo Evolutivo Tridimensional



Fuente: Elaboración propia a partir de Gersick y otros, 1997.

2.2.4.3.1 Eje de la Empresa (EE)

Este eje nos permite observar el crecimiento de la empresa desde el pasado con el fin de realizar una planificación futura a corto y largo plazo, se observa la complejidad a través de las etapas y las distintas estructuras organizacionales.

Cuadro 2.2 Etapas del Eje de la Empresa

Etapa	Característica	Principales Retos
Arranque	Estructura informal: el empresario está en el centro de todo.	Supervivencia (ingreso al mercado, planificación, financiamiento) Racionalidad frente al sueño de fundador.
Expansión/Formalización	Estructura cada vez más formal Múltiples productos y líneas de negocio.	Profesionalización del negocio. Planificación estratégica. Sistemas y políticas organizacionales. Gestión financiera.
Madurez	Estructura organizacional orientada a la estabilidad. Estabilidad en la base de clientes. Estructura divisionalizada con gerentes profesionales. Procedimientos organizacionales.	Reenfoco estratégico. Compromiso de directivos con propietarios. Reinversión.

Fuente: Elaboración propia a partir de Gersick y otros, 1997.

2.2.4.3.2 Eje de la Familia (EF)

En cuanto a la familia, es importante su análisis debido a su evolución y crecimiento a lo largo del tiempo, sus cambios y problemas que representa a la empresa al momento del ingreso de nuevas generaciones, jubilaciones y relaciones entre familiares.

Cuadro 2.3 Etapas del Eje de la Familia

Etapa	Característica	Principales Retos
Joven familia de negocios	Generación adulta menor de 40 años. Hijos, si los hay, menores de 18 años.	Crear una empresa conyugal funcional. Decisiones sobre relación entre trabajo y familia. Relaciones con la familia extensa. Crianza de los hijos.
Ingreso en el negocio	Generación mayor entre 35 y 55 años. Generación joven entre adolescencia y 30 años.	Transición a la edad madura. Separar e individualizar a los hijos. Decisiones relativas a la carrera de los hijos.
Trabajo conjunto	Generación mayor entre 50 y 75 años. Generación joven entre 20 y 45 años.	Cooperación y comunicación entre generaciones. Manejo constructivo del conflicto. Dirigir la familia de la tercera generación.
Traspaso de mando	Generación mayor con 60 años o más.	Desvinculación de la primera generación. Transmisión del liderazgo hacia la siguiente generación.

Fuente: Elaboración propia a partir de Gersick y otros, 1997.

2.2.4.3.3 Eje de la Propiedad (EP)

Nos permite observar la evolución de la organización desde su primer dueño fundador y las generaciones sucesoras como lo es la sociedad de hermanos y el consorcio de primos.

Cuadro 2.4 Etapas del Eje de la Propiedad

Etapa	Característica	Principales Retos
Empresario controlador	Control de la propiedad en un individuo o matrimonio. Otros propietarios, si existen, sin autoridad importante	Capitalización. Equilibrar control unitario con los puntos de vista de los otros accionistas. Elegir una estructura de propiedad para asegurar continuidad en la siguiente generación.
Sociedad de hermanos	Dos o más hermanos en el control de la propiedad. Control efectivo en manos de una generación de hermanos	Proceso para compartir el control entre hermanos. Definir la función de los propietarios no empleados Retener el capital. Control de la orientación a ramas familiares.
Consortio de primos	Muchos primos accionistas. Mezcla de propietarios no empleados y empleados en la empresa.	Gestión de la complejidad familiar y del grupo de accionistas. Creación de un mercado de capitales para la empresa familiar.

Fuente: Elaboración propia a partir de Gersick y otros, 1997.

2.2.5 Herramientas que regulan la relación empresa – familia

Cuadro 2.5 Herramientas que regulan la relación empresa – familia

Herramienta	Descripción	Objetivo principal	Ventajas	Desventajas
Consejo de familia	Estructura que pretende reunir a la familia empresaria para la toma de decisiones.	Implementar y dar seguimiento a las normas establecidas dentro de la organización.	-Permite un mayor control sobre las normas. -Mejora la comunicación y facilita el consenso en la toma de decisiones.	-Mayor trato e interés en los problemas familiares sobre empresariales. -Necesita de normas ya implementadas que regulen todo tipo

				de relaciones dentro de la empresa.
Gobierno corporativo	Conjunto de normas que regulan las dimensiones de propiedad, empresa y familia con el fin de proteger los intereses de los propietarios y permitir un mejor flujo de información.	Permitir a los accionistas tener un mayor control sobre las decisiones tomadas por los directivos.	-Mayor control sobre el manejo de la empresa. -Proteje los intereses de los accionistas. -Mejora el manejo de recursos. -Favorece a las relaciones y al clima laboral.	-Vulnerable a fraudes y cambios no aprobados. -Ataca a los problemas de la empresa en general sin hacer énfasis en el estudio de los problemas familiares.
Protocolo familiar	Acuerdo familiar que incluye normas para garantizar el éxito y la continuidad de la empresa familiar, reforzando el control y compromiso a través de las generaciones.	Evitar que los problemas de carácter familiar intervengan en el funcionamiento de la empresa.	-Genera un mayor diálogo y comprensión del rol de la familia en el crecimiento saludable de la empresa. -Permite la transparencia en la gestión del negocio. -Fortalece la confianza entre miembros de la familia y el trabajo en equipo. -Facilita la planificación de una adecuada sucesión que garantice la continuidad de la organización.	-Las normas muy soñadoras pueden crear dificultades al momento de la aplicación de las mismas. -La diversidad de criterios para la construcción del protocolo puede generar discusiones dentro de la familia empresaria y demasiado tiempo para la consolidación de esta herramienta.

Fuente: Elaboración propia a partir de Moreno, 2017.

2.2.5.1 Protocolo Familiar

El protocolo familiar es un documento formal que estipula normas de actuación de la familia empresaria, el mismo integra a los familiares (posean o no un vínculo laboral con la empresa) con el fin de permitir un desarrollo del negocio saludable y justo para las estirpes de cada uno de los accionistas.

Existen varios modelos de protocolos familiares, sin embargo, la composición del mismo depende de la realidad de la empresa y la relación del grupo familiar. A continuación, se exponen tres modelos existentes cuya composición es la base para el desarrollo de mencionado documento.

Cuadro 2.6 Modelo de Protocolo N° 1

Título	Contenido
Familia	Miembros de la familia firmantes del Protocolo Generaciones Ramas familiares
Historia de la Empresa	Breve historia de la empresa familiar Trayectoria generacional Hechos relevantes Situación actual
Valores	Valores y tradición en la empresa Valores y tradición en la familia Visión empresarial
Órganos de Gobierno	Consejo de Familia Junta General de Accionistas Consejo de Administración Dirección General
Incorporación a la Empresa Familiar	Normas y condiciones de acceso Formación Comité de evaluación y nombramientos
Remuneración y Propiedad	Política de dividendos Valoración de participaciones Transmisión de las participaciones Liquidez Normas de remuneración Acceso y distribución de la propiedad
Capitulaciones Matrimoniales y Política Testamentaria	Régimenes económicos matrimoniales Separación y divorcio Usufructos Patrimonio empresarial y no empresarial
Conducta Empresarial y Social	Compromiso con la responsabilidad ante empleados, proveedores y clientes Directivos y ejecutivos no familiares Mantenimiento del nombre y marca comercial en relación al familiar Operaciones arriesgadas

Fuente: Elaboración propia a partir de Asociación Madrileña de la Empresa Familiar (s/f)

Este modelo de protocolo es de gran importancia debido al contenido y especificación de órganos de gobierno, incorporación de familiares a la empresa y remuneración. Contempla también los cambios que pueden suceder dentro del patrimonio de la empresa familiar a lo largo de los años.

Cuadro 2.7 Modelo de Protocolo N° 2

Título	Contenido
PREÁMBULO	Título I. Miembros del Grupo Familiar Título II. Breve Historia de la Empresa Título III. Definiciones Título IV. Normas de Actuación
CAPÍTULO I. ÁMBITO, NATURALEZA Y PRINCIPIOS	Artículo 1°. Ámbito de aplicación Artículo 2°. Naturaleza constituyente y obligacional Artículo 3°. Valores
CAPÍTULO II. GOBIERNO Y DIRECCIÓN	Artículo 4°. El Consejo de Familia Artículo 5°. Junta General de Socios Artículo 6°. Consejo de Administración Artículo 7°. Dirección General Artículo 8°. Comité de Nombramientos
CAPÍTULO III. TRABAJO Y FORMACIÓN	Artículo 9°. Condiciones de acceso y trabajo Artículo 10°. Formación y orientación profesional
CAPÍTULO IV. DERECHOS ECONÓMICOS	Artículo 11°. Principios generales Artículo 12°. Política de dividendos Artículo 13°. Valoración de participaciones Artículo 14°. Enajenación de participaciones sociales Artículo 15°. Derecho de salida individual y mercado intrafamiliar Artículo 16°. Entrada de terceros ajenos a la familia en el Capital de la Empresa Familiar Artículo 17°. Cotización en mercados organizados
CAPÍTULO V. CONDUCTA EMPRESARIAL Y COMPROMISO SOCIAL	Artículo 18°. Nombres y marcas comerciales Artículo 19°. Concesión de garantías y préstamos Artículo 20°. Negocios arriesgados y operaciones especulativas Artículo 21°. Directivos y empleados Artículo 22°. Fundación privada Artículo 23°. Productos y consumidores Artículo 24°. Investigación y desarrollo Artículo 25°. Atención al medio ambiente
CAPÍTULO VI. CLAUSULAS DE ORDEN	Artículo 26°. Estructura jurídica Artículo 27°. Interpretación Artículo 28°. Modificaciones y adiciones Artículo 29°. Adhesiones al protocolo Artículo 30°. Derogación Artículo 31°. “Vis Atractiva” Artículo 32°. Ley aplicable Artículo 33°. Arbitraje

Fuente: Elaboración propia a partir de Asociación Madrileña de la Empresa Familiar (s/f)

Este modelo a pesar de mantener un contenido similar propone un protocolo mucho más organizado en comparación al anterior ya que determina una manera jurídica y mucho más organizada de establecer el documento.

Cuadro 2.8 Modelo de Protocolo N° 3

Título	Contenido
Valores de la familia	Valores transmitidos por la familia de generación en generación y que rigen sus acciones personales y empresariales.
Filosofía familiar de la empresa	Relación entre la familia y la empresa, se escribe el tipo de empresa que la familia desea, primero la empresa o primero la familia, el enfoque de la empresa familiar.
Estructura de la organización	Propiedad: Asamblea de Accionistas Empresa: Directorio Familia: Consejo de Familia Estructura funcional
Remuneraciones	Sistema y políticas de remuneración
Evaluación de desempeño	Evaluación de capacidades, habilidades y destrezas de los miembros de la familia pertenecientes a la empresa con el fin de determinar acciones de mejora.
Distribución de dividendos y financiamiento del crecimiento	Definir la política de dividendos en base a resultados, el tipo de contratación y evaluación de nuevos proyectos.
Capacitación	Educación para actuales y futuros miembros de la familia que se involucren con la empresa en los ámbitos generales y técnicos.
Reuniones	Definir periodicidad y orden de las reuniones de accionistas, consejo de familia, directorio, etc.
Política de ayuda	Política de ayuda a familiares, acciones de solidaridad familiar.
Criterios para la incorporación de nuevo familiares en la empresa	Requisitos de estudio, experiencia, cualidades, etc.
Desarrollo y transmisión de la historia familiar	Establecer la manera de redactarla y el mecanismo para transmitirla.
Generación de compromiso en jóvenes	Buscar los métodos para inculcar el compromiso de los jóvenes.
Compra y venta de partes	Establecer mecanismos de compra y venta de acciones.
Auditorías	Establecer si se van a realizar auditorías integrales(contables, impositivas, legales, productivas, etc.)
Enmienda	Establecer criterios para las modificaciones del Protocolo Familiar.

Fuente: Elaboración propia a partir de Cajén, 2009.

Dentro de este modelo se encuentran títulos relevantes para el funcionamiento de una empresa familiar como lo son la evaluación de desempeño de los colaboradores que son parte de la familia, la capacitación de los mismos y las reuniones de los órganos de gobierno.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Enfoque

En el presente trabajo se utilizarán procesos cualitativos, es decir, un enfoque que permita el análisis objetivo y la contextualización del problema. Mediante este enfoque se observa de una manera descriptiva la influencia de los problemas familiares dentro de la empresa.

3.2 Tipo o nivel de investigación

Para el desarrollo de la presente investigación se utiliza un estudio descriptivo, en donde se detallan las razones o causas de la baja productividad de la organización en base al análisis completo de las dimensiones de familia, propiedad y empresa, además su relación con los problemas de Andelas Cía. Ltda.

3.3 Técnica de investigación

3.3.1 Entrevistas

Permiten la recolección de información mediante el contacto directo con los cinco socios de la empresa Andelas Cía. Ltda. con el fin de conocer los antecedentes e historia de la organización a lo largo de las generaciones, los roles de cada uno, su perspectiva sobre los problemas actuales y los factores que afectan la continuidad de la empresa en el tiempo. De igual manera lograr la obtención de información sobre aspectos importantes que involucren a las dimensiones a estudiar.

3.3.2 Encuestas

Posibilitan la recolección de datos mediante cuestionarios a las cinco personas que son parte de la tercera generación familiar con el fin de conocer su grado de conocimiento, interés y compromiso sobre la empresa, de igual manera un cuestionario para los 30 colaboradores de todas las áreas que determina su grado de satisfacción con la administración actual y su perspectiva sobre los problemas empresariales.

3.4 Instrumento de investigación

Se efectúa la recolección de información mediante cuestionarios a los socios, personal de la empresa y la tercera generación familiar con el fin de conocer su perspectiva de los problemas organizacionales y de la misma manera sus necesidades, actitudes y desempeño en base a la satisfacción personal y profesional del día a día.

3.5 Población y muestra

La población se encuentra conformada por la familia propietaria en donde constan los 5 socios que son parte de la primera y segunda generación a quienes se les realizará una entrevista por persona, y 8 personas de la tercera generación a quienes se les realizará una encuesta. De igual manera se encuestará a las 30 personas que son parte del personal que labora en Andelas Cía. Ltda. y no son parte de la familia.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Entrevistas a los socios

Entrevista

Objetivo: conocer los antecedentes de la organización a lo largo de las generaciones, la perspectiva de los accionistas sobre la empresa en las manos de la familia, los problemas actuales y los factores que afectan la continuidad de la empresa en el tiempo.

Cuadro 4.1 Resultados de entrevistas a socios (preguntas 1-11)

Entrevistado	Sr. Carlos Andrade Carrasco	Sr. Carlos Andrade Lascano	Ing. Oswaldo Andrade Lascano	Ing. Edgar Andrade Lascano	Sr. Ricardo Andrade Lascano
Cargo	Presidente	Gerente General	Gerente de Ventas	Gerente Financiero	Gerente de Operaciones
1. ¿Hace cuántos años se fundó la empresa y cuántos socios son?	Hace más de 50 años trabajamos en el mercado de los tejidos, pero Andelas se fundó como tal hace 24 años y siempre fuimos cinco socios.	La empresa Andelas se fundó hace 24 años en 1993 y somos 5 socios.	Hace 24 años con 5 socios.	La empresa se fundó hace 24 años y siempre hemos sido 5 socios.	Hace 24 años y siempre hemos sido 5 socios.
2. ¿Cuánto tiempo se encuentra trabajando en la empresa?	Desde que se fundó la empresa.	Desde que se inició la empresa, yo fui el fundador y la persona que motivó a mi padre para que se funde la empresa.	24 años en lo que es Andelas y desde unos 6 años antes cuando aún no se constituía la empresa.	24 años.	24 años.
3. ¿Qué cargo ocupa actualmente y cuánto tiempo se encuentra trabajando en el mismo?	He sido presidente desde que se fundó la empresa.	Yo soy el gerente general y representante legal de la empresa desde que se fundó.	Gerente de Ventas todo el tiempo de constitución de la compañía, es decir los 24 años.	Actualmente soy Gerente Financiero y lo he sido por los 24 años.	Gerente de Operaciones los 24 años, el único cambio fue en cuanto al nombre del puesto ya que antes era Gerente de Producción.
4. ¿Qué relación familiar tiene con las personas que se encuentran en los cargos directivos actualmente?	Son mis hijos.	Soy hijo y hermano, los fundadores y directivos somos mi papá y los 4 hermanos.	Yo soy hijo y hermano.	Mi padre es el presidente y mis hermanos son los gerentes de área.	Soy hermano e hijo.
5. ¿Cuál es su criterio actual acerca de la organización?	Existe mucha falta de compromiso por parte de mis hijos lo que genera que todo	Se debió capacitar a todos los hermanos para que haya una buena administración y relaciones interpersonales entre nosotros y que	Si nos ha faltado un poco la parte de organización y tenemos un poco de falencia en	La organización ha crecido mucho, es por eso que nos enfrentamos a diferentes problemas	Es una empresa que ha venido creciendo paulatinamente hasta el tiempo de la dolarización

	se les vaya de las manos.	sea llevadera la organización hacia una meta, un sueño y un futuro provisorio que debió haberse avizorado desde un inicio.	lo que es gerencia y por ende cada una de las demás gerencias ha fallado un poco en organización y dirección.	actualmente, además el medio en el cual se desenvuelven las empresas en este país está llevado para abajo, se debe a las malas políticas de los últimos gobernantes que nos han dificultado la labor de las empresas para salir adelante.	más o menos, de ahí hemos estado bastante complicados y no ha habido mucho crecimiento por situaciones políticas principalmente y también por la mala administración en los últimos años ya que nos hemos equivocado mucho en muchas inversiones y adquisiciones principalmente.
6. ¿Considera usted que la estructura organizacional actual es la adecuada para el crecimiento del negocio?	Pienso que, si está bien la estructura, pero no las personas en los cargos.	Yo pienso que la estructura organizacional podría ser en beneficio para el crecimiento del negocio, pero como había dicho en la pregunta anterior creo que se debió tener más preparación y experiencia ya que tomamos nuestros cargos como podíamos y pienso que se debió tener mucha más capacitación diría que puntual para que la estructura organizacional sea mejor y que cada una de las áreas que cada uno dirige debió tener una persona al lado de cada uno para que pueda trabajar de acuerdo a un norte y por el beneficio de la empresa.	Tiene falencias, pero es una buena estructura, lo que nos falta es una buena dirección para poder continuar, pienso que, si podemos, pero nos tocaría tener un cambio de gerencia directamente.	Yo creo que la estructura organizacional de la empresa no es la adecuada, se tienen que hacer algunos cambios ya que se ha visto que no está funcionando bien la empresa por la mala estructuración, yo creo que debemos hacer cambios urgentemente para que la empresa no solo sea de los cinco socios sino de toda la familia que es lo que todos queremos.	Considero que no, ahorita hay que renovar nuestra visión de lo que es la empresa porque en lo que hemos estado haciendo no nos ha ido bien, tenemos que ir acorde a las necesidades del medio en el que estamos y del sistema país, sobre todo.
7. ¿Cree usted que el hecho de poseer una empresa unió más a la familia? ¿Por qué?	No, desunió a la familia ya que hay divergencias y mi hijo a cargo de la gerencia tiene su punto de vista	Bueno yo pienso que si es que hubiera habido una preparación anterior con antelación se hubiera unido más la familia, pero desgraciadamente como no hubo esa capacitación, pre disponibilidad	Si consideramos familia a lo que es únicamente familia Andrade, al comienzo sí pero últimamente no, y en lo que es familia	Yo creo que siempre va a haber discusiones en la familia pero la empresa debería unirnos más, si bien es cierto muchas veces si nos ha unido	En ese sentido no creo que nos ha unido, tal vez un poco nos desunió por el motivo de que también está inmiscuida en la empresa una parte de la tercera

	diferente al de los demás y se deja influenciar por su hijo que ha cometido varios errores, pero siempre mi hijo le defiende.	y anuencia de mis hermanos para que se de esta situación entonces no ha habido esa unión de la familia y fue todo lo contrario.	personal, también ha habido un poco de desunión.	mucho, pero a veces hemos discutido como es normal pero creo que esta empresa bien encabezada y con una cabeza inteligente que dirija va a funcionar bien ya que va a ocupar cada uno sus roles y pienso que una de mis sobrinas tiene en su mente eso y va a funcionar bien ya que eso es lo que necesita la empresa, que cada uno cumpla sus roles y todos trabajen por igual.	generación que son hijos de uno de los accionistas, entonces eso nos ha venido a separar un poco sobre todo por las injusticias que existen y las preferencias hacia esos miembros.
8. ¿Cuáles piensa usted que son las ventajas y desventajas de poseer una empresa familiar?	La ventaja es que yo me siento feliz de que sean mis hijos los que hereden todo lo construido con mi trabajo y esfuerzo, y una desventaja es que siempre existen resentimientos y discusiones entre ellos.	Ventajas podría haber muchas siempre y cuando haya la apertura de los socios o accionistas para aceptar las cosas que se deben hacer sin anteponer el beneficio personal o imponerse por el hecho de ser socios y tener derecho, entonces eso ha creado conflictos pero podría ser todo lo contrario si la empresa familiar es bien llevada con capacitación y toda la situación entonces se debía haber parametrizado cada una de las áreas para que eso vaya en pro y en el mejoramiento real e innovativo de la empresa ya que no se han comprendido muchas cosas que se han querido hacer porque debían haberse inmiscuido desde un inicio	La ventaja es que somos una sola familia y hacemos más directo las cosas, pero la desventaja es que existe mucho egoísmo y está por encima del negocio.	La ventaja es que se trabaja para uno mismo y la desventaja es que no todos trabajan, cada uno tienen sus criterios y no siempre se está de acuerdo debido a las diferentes opiniones, pero lo que importa es que todos deberíamos dirigirnos hacia el mismo sitio, hacia la superación familiar que llevará a la superación de la empresa.	Las ventajas que yo analizaría es que al ser hermanos nos llevamos bien, nos podemos comunicar, tenemos la afinidad que siempre prevalece ya que pase lo que pase siempre vamos a ser hermanos e hijos, y la desventaja es que los hijos o las esposas intervienen y hay veces que lo hacen sin conocimiento de causa y eso genera un poco de malestar.

		y ahora las cosas ya han llegado a puntos que no debían haber llegado, otra ventaja es que si todos hubieran remado para el mismo lado la empresa hubiera estado mucho mejor, la parte innovativa se hizo con mucho sacrificio pero desgraciadamente ha habido mucha incomprensión en ese sentido entonces no se alinearon las ideas y pensamientos de cada uno y lo tomaron como que fuera un adversario o algo que no estaba bien.			
9. ¿Existen conflictos familiares que afecten el buen funcionamiento de la organización? ¿Cuáles son y cómo se los resuelve?	Si existen, pero, son solo cosas pasajeras que no llegan a mayores.	Pienso que en toda empresa familiar va a haber conflictos, pero en esta ha habido mucho más entonces el funcionamiento de la empresa se ha venido a menos justamente por esos conflictos familiares porque han intervenido terceras personas también y han trastocado el pensamiento de cada uno, tal vez justamente por la falta de capacitación, el desconocimiento de las cosas, entonces yo pienso que eso genera falta de voluntad y no hay voluntad para ponerse a tono pero hemos tratado de resolverlos, se los está resolviendo, pero a base de sacrificar algunos años de trabajo justamente por tratar de resolver ese conflicto mismo que existe como pugna porque como se dice	Si existen y por lo regular lo hemos resuelto con conversaciones, aunque un poco duras ya que han sido chocantes, pero por lo regular si hemos logrado solventar todos los problemas con conversaciones y no hemos llegado a algo más grave, por lo regular estos conflictos son por lo económico.	Hay muchos conflictos familiares que han afectado el normal desenvolvimiento de la empresa, hay conflictos entre hermanos, discusiones entre socios que siempre afectan ya que no siempre estamos de acuerdo con la manera de pensar de los demás y ahí se crean los conflictos, yo creo que uno de ellos es debido a que no todos recibimos el mismo sueldo de acuerdo a nuestras actividades y los que reciben más son los que menos trabajan, entonces yo creo que se debe poner una tasa para	Como antes mencione pienso que el principal problema son las esposas, ya que hay esposas de algunos de los accionistas que tratan de inmiscuirse bastante o de aprovechar los recursos de la empresa para su beneficio propio, entonces ese ha sido uno de los motivos que nos ha causado mucha molestia y estamos por resolver haciendo por ejemplo un poco más formal las reuniones y ver la posibilidad de hacer el gobierno corporativo que pienso que es una de las cosas que necesitamos con urgencia, creo que lo bueno

		yo también soy dueño y tengo derecho entonces eso es lo que no ha marcado la diferencia de uno a otro y se ha manejado familiarmente no estructuralmente como debería ser, una empresa porque en una empresa se va a trabajar no se administra con el corazón sino con la cabeza.		que todos los miembros de la familia reciban por igual y tengan los mismos deberes y derechos ya que todo queda para la familia. En general los problemas se han resuelto parcialmente y todo depende de la temporada, hay veces que ésta no es buena para la empresa y se crean más conflictos, hay tiempos que está bien la empresa y casi no hay conflictos.	es que conocemos el problema y lo importante es que ya habiéndolo identificado lo podemos solucionar. De igual manera existen problemas con la tercera generación que se encuentra dentro de la empresa, pero es algo más fácil de solucionar ya que como compañía limitada podemos votar los accionistas y por ese lado lo podemos resolver con mayoría.
10. ¿Considera usted que la empresa debe continuar perteneciendo en un 100% a la familia? ¿Por qué?	Si ya que me ha costado mucho esfuerzo y es la herencia que yo quiero dejar en manos de mi familia.	Yo pensaría que depende justamente de la apertura mental y emocional de las personas para que se siga manteniendo en un 100% pero sino yo pienso que se debería ver una persona que vea desde afuera las cosas para que administre de otra manera y que vean cómo se debe administrar, no es que porque yo también soy dueño, yo también soy hermano, yo también tengo derecho y esas cosas no deberían existir en la empresa porque todos deberíamos aunar esfuerzos buscando el sueño que se ha trazado y es por eso que hasta cierto punto yo no estoy de acuerdo en que la empresa sea manejada al 100% por una persona que pertenezca a la familia, si no se	Pienso que sí, no hay para qué meter a gente extraña ya que la empresa formó mi papá hace más de 50 años entonces eso no podemos dar a torcer inmiscuyendo a gente extraña.	Yo creo que si debe pertenecernos en un 100% ya que esta empresa la creó mi padre y el con mucho amor lo hizo todo y los 5 continuamos con el mismo amor trabajando y queremos que salga adelante, pienso que debe ser con personas estudiadas y pensantes que dirijan bien a la empresa.	Creo que si ya que existe afinidad y es más fácil solucionar los problemas debido a que siempre la afinidad entre los miembros prevalece ya que si es una persona extraña es un poco más complejo y el problema es con otras personas.

		<p>tiene una persona capacitada y con vasta experiencia al lado de cada uno para que se den cuenta de las diferencias pienso que debería haber otra persona que se haga cargo por lo menos de las gerencias ya que la experiencia y el conocimiento debe ser de una persona que tenga estudios y haya tenido experiencia en otros trabajos inclusive en otras empresas para que venga con nuevos bríos innovativos, sentimientos, control y algunas cosas que no se tienen y el mismo hecho de que ya hemos pasado nuestra juventud y se ha trabajado o que se ha podido sea como sea pienso que debe haber una innovación mental, de criterios y sentimientos para llevar adelante la empresa.</p>			
<p>11. ¿Se ha planificado la sucesión en algún momento?</p>	<p>No, pero se debería iniciar una planificación justa que incluya a mis nietos pero que ayude al crecimiento de la empresa en manos de la familia.</p>	<p>Varias veces se ha intentado planificar la sucesión, pero desgraciadamente por el mismo desconocimiento o la misma voluntad que tienen las personas o los accionistas en este caso no se ha llegado a cristalizar, hemos estado con asesores haciendo planes de sucesión e incluso gobierno corporativo, pero desgraciadamente no se ha cristalizado nunca.</p>	<p>No, nunca se ha planificado la sucesión.</p>	<p>Poco a poco está ingresando la tercera generación, pero no se ha planificado bien ya que no se ha puesto los puntos a seguir para esto, pero mi sobrina mencionada anteriormente lo va a hacer para que no solo se quede en palabras como hasta ahora ya que no es suficiente.</p>	<p>Si hemos pensado, pero no planificado, en el sentido de ver las habilidades de los sucesores para ver según eso su cargo en base a lo que necesita la empresa y es una parte sumamente importante.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas realizadas.

Tabla 4.1 Importancia de rasgos y habilidades para nuevo sucesor según los socios

Entrevistado	Sr. Carlos Andrade Carrasco	Sr. Carlos Andrade Lascano	Ing. Oswaldo Andrade Lascano	Ing. Edgar Andrade Lascano	Sr. Ricardo Andrade Lascano
12. De las siguientes, ¿qué habilidades y rasgos cree usted que se deben tomar en cuenta para la selección del nuevo sucesor? (califique del 1 al 10 en relación a su importancia)					
Habilidades					
Toma de decisiones	9	10	10	10	10
Liderazgo	8	10	10	10	10
Comunicación	10	10	10	10	10
Manejo de conflictos	10	10	10	10	10
Sentido de urgencia	10	10	10	10	10
Trabajo en equipo	10	10	10	10	10
Creatividad	10	10	10	10	10
Planeación	10	10	10	10	10
Manejo de equipos	10	10	10	10	10
Relaciones interpersonales	10	10	10	10	10
Rasgos					
Ser innovador	10	10	10	10	10
Experiencia en otras empresas	8	10	8	9	5
Compartir los valores de la empresa y familia	10	10	10	10	8
Tener buena relación con los miembros de la familia	10	10	10	10	10
Tener una buena relación con los colaboradores	10	10	10	10	10
Predisposición a asumir riesgos	10	10	10	10	10
Consultar a la junta de socios para decisiones estratégicas	10	10	10	10	10
Pertenecer a la familia	10	7	10	10	10

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas realizadas

Cuadro 4.2 Resultados de entrevistas a los socios (preguntas 13-18)

Entrevistado	Sr. Carlos Andrade Carrasco	Sr. Carlos Andrade Lascano	Ing. Oswaldo Andrade Lascano	Ing. Edgar Andrade Lascano	Sr. Ricardo Andrade Lascano
13. ¿Se han realizado acciones para motivar a los miembros de la tercera generación a ingresar a la empresa? ¿Cuáles han sido?	No pero ya se deberían realizar.	La principal acción que se ha realizado para motivar a la tercera generación es hacerles conocer de qué se trata, el mismo hecho de que vean cómo se ha sacrificado en este caso sus padres y abuelos es una acción motivante para que ellos e den cuenta de qué es lo que hay que hacer y cómo hay que sobrellevar una empresa, pero sin antes tener una capacitación exhaustiva en tal o cuál área en la que vayan a intervenir, deberían tener todas las habilidades y rasgos que hablamos en la anterior pregunta para poder intervenir en la empresa y que no vuelva a pasar lo que nos está pasando.	Si se han tomado acciones, se les ha propuesto trabajar un tiempo aquí y han venido, han visto cómo funciona, aunque a ciertas personas no les ha gustado.	Dos personas de la tercera generación ya se encuentran trabajando aquí y si se les ha motivado, creo que no ha llegado el tiempo de que todos lo hagan ya que se han estado preparando y pienso que a ellos se les deberá tomar en cuenta para trabajar en la empresa, pero cuando tengan un poco de experiencia adquirida si es posible en otra empresa, la segunda generación nos encontramos pendientes de eso.	No se han realizado.
14. A la hora de incorporar nuevos colaboradores, ¿se aplican los mismos criterios para miembros de la familia?	De ninguna manera, pero si se debería hacer así.	Debería ser así, se debería tomar en cuenta todo eso y ver de acuerdo a su trabajo, a las acciones que han tomado, de acuerdo a su ejercicio, la capacidad y lógicamente su desempeño, tendrían que ser evaluados de la misma manera.	No se ha estado haciendo de esa manera.	No, en eso estamos fallando bastante ya que si vamos a aplicar el mismo criterio tiene que haber un estatus superior para las personas que han estudiado y se han preparado, eso no estamos aplicando bien.	No, de ninguna manera.
15. ¿Cuál es el criterio de asignación de trabajo para los	Solo que son parte de la familia y lastimosamente	La asignación de trabajo debería ser de acuerdo a las habilidades o estudios o para lo que hayan sido capacitados, y de acuerdo al cargo que vayan a desempeñar tendrían que tener su formación, ya que	Para ingresar una persona de la familia no se ha tomado en cuenta	Según sus habilidades y conocimientos.	Ver en donde se les acomoda en el caso de las personas que han

nuevos familiares?	no se ha tomado en cuenta la preparación que es necesaria y ya se debería exigir que se preparen o prepararles intencionalmente para que ingresen a la empresa de forma positiva.	hoy en día el criterio de asignación de trabajo es solo porque los miembros de la tercera generación necesitan trabajo, necesitan hacer algo en las vacaciones o simplemente había que apoyarles.	el grado académico, pero es algo que se debería exigir, que cumplan con un grado académico por lo menos medio para que la empresa siga adelante como hasta ahorita.		venido es por su necesidad personal y se ha visto más o menos que cargo podrían ocupar y se les ha colocado.
16. Al momento de efectuar ascensos para los miembros de la familia, ¿se utilizan los mismos criterios que con los demás colaboradores?	Pienso que no han existido ascensos.	Hasta ahora no, pero se debería hacer eso, se deberían tomar en cuenta todas las habilidades, conocimientos y desempeño para poder efectuar ascensos tanto a colaboradores como a personas de la familia, ya que la empresa debe surgir de acuerdo al desempeño de cada uno y ver que todas las personas sumen y no resten.	Lamentablemente no hemos tenido ascensos todavía.	Hasta aquí no han existido ascensos, han continuado en el puesto en el que han iniciado.	No, realmente ni si quiera el sueldo es igual, ingresan por la necesidad que tienen y solo por ser parte de la familia.
17. ¿Existen choques generacionales entre las personas que se encuentran trabajando en la organización? ¿Cómo se los resuelve?	Si siempre existen discusiones y no se pueden resolver los problemas.	Si existen, por el mismo hecho de la falta de capacitación, control e interés, entonces se cree que le vienen a quitar el puesto y no asimilan y apoyan para que las demás personas surjan, sea como sea nosotros no vamos a vivir para siempre y las generaciones que vienen son las que tienen que tomar decisiones, muy aparte de que puede ser otra persona ajena a la familia que para mí sería una muy buena decisión, hay que tratar de resolver desde ahorita de acuerdo a lo que uno piensa o a lo que dicen y por eso hay choques generacionales, porque las personas jóvenes siempre van a ser diferentes ya que son mucho más proactivas, su desenvolvimiento es mucho más activo y ven las	Si existen choques, pero lamentablemente ha habido un poco de dejadez para poder resolver y casi no se lo ha hecho.	Si hay choques y se los resuelve conversando.	Si existen ya que al ser hijos de uno de los socios no les gusta acatar órdenes ni tampoco horarios y hacen lo que quieren, es un problema que no se ha resuelto, pero pienso que se puede resolver mediante el

		cosas con visión más futurista, entonces ya cuando uno se estanca en eso se debería dar un paso a un lado y que las cosas sigan su curso, que pase lo que está pasando en éste momento ya que se dio, se soñó con que la empresa crezca y que las cosas se hagan con visión futurista, con visión de que la empresa sea la mejor del país, en cuestión maquinaria sí es la primera en el país, pero no se han hecho las cosas de acuerdo a lo que se debió para que eso se dé, por lo contrario se han cuartado las cosas, entonces pienso que es una de las razones por las que falta el desempeño, la anuencia, la colaboración y el aunar esfuerzos para que sigamos adelante.			gobierno corporativo o la decisión de la junta de socios para analizar si ellos hacen lo que deben o que dejen de ser parte de la empresa.
18. Si tomamos en cuenta los últimos 5 años, ¿han subido o bajado las ventas, la inversión en activos y la productividad de la empresa?	Han bajado notablemente en parte por la mala administración de la gerencia.	Hace 5 años la empresa estaba excelentemente bien, se tomaron decisiones en conjunto para poder mejorar la empresa y seguir adelante, hubieron intenciones de las personas con mente innovadora para seguir adelante, pero no hubo coordinación, a pesar de que se hicieron proyectos, se tomó decisiones entre todos pero las cosas como que les chocó y no quisieron seguir adelante, no se dieron cuenta de la capacidad tomando justamente riesgos entonces se dejaron vencer y ahorita la empresa o diría que se mantuvo hasta hace 3 años pero después de las inversiones la empresa empezó a bajar y ha bajado justamente por la mentalidad, la falta de coordinación, de apoyo, de criterios, de tener mente innovadora y asimilar las cosas, en parte puede ser la edad que provoca pasividad y dejadez, hay muchos factores que no aceptaron o accedieron para que las cosas se den de esa manera, el sueño que se tenía era tal vez para ellos muy grande y se vieron los peros y empezaron los conflictos, por eso es que la empresa ha bajado y eso es la consecuencia de lo que se dejó de hacer.	Ha bajado, en parte por la situación económica del país y por la cartera vencida que tenemos.	Ha crecido muchísimo en años anteriores y actualmente debido a las condiciones del país ha bajado mucho, es por eso que estamos luchando para mantenerle en el puesto que se debe.	Ha bajado, mucho se da por la crisis económica a nivel nacional y las políticas de gobierno, pero eso es solo un 50% y el otro 50% debido a las malas decisiones o las malas acciones que se han tomado.

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas realizadas.

4.1.1 Conclusión de las entrevistas:

Andelas Cía. Ltda. es una empresa familiar fundada en el año de 1993 por el Sr. Carlos Andrade Carrasco y sus 4 hijos, los cuáles se encuentran ocupando los mismos cargos directivos de la empresa desde aquel año de la siguiente manera:

- Carlos Andrade Carrasco – Presidente
- Carlos Andrade Lascano – Gerente General
- Oswaldo Andrade Lascano – Gerente de Ventas
- Edgar Andrade Lascano – Gerente Financiero
- Ricardo Andrade Lascano – Gerente de Operaciones

Andelas en cuanto a tamaño ha tenido un gran crecimiento, sin embargo, se ha visto afectada debido en parte a las inversiones fallidas que se realizaron durante la crisis económica del Ecuador y a los problemas que generaron para la misma las políticas nacionales, por otro lado, los problemas que afectan en mayor magnitud a la misma se originan debido a la mala relación familiar entre los socios, los choques generacionales y el involucramiento de la familia política. Es evidente la inconformidad de los socios en cuanto a la actual gerencia, de todas maneras, el miedo a los conflictos mantiene a la organización estancada y no permite encontrar soluciones efectivas debido a que los socios al ser familia se guían únicamente por los sentimientos dejando el profesionalismo de lado, lo evidenciamos notablemente al ver que no existen requisitos ni filtros de reclutamiento para los familiares que ingresan a la organización, tampoco existe análisis de desempeño ni sueldos de acuerdo a productividad.

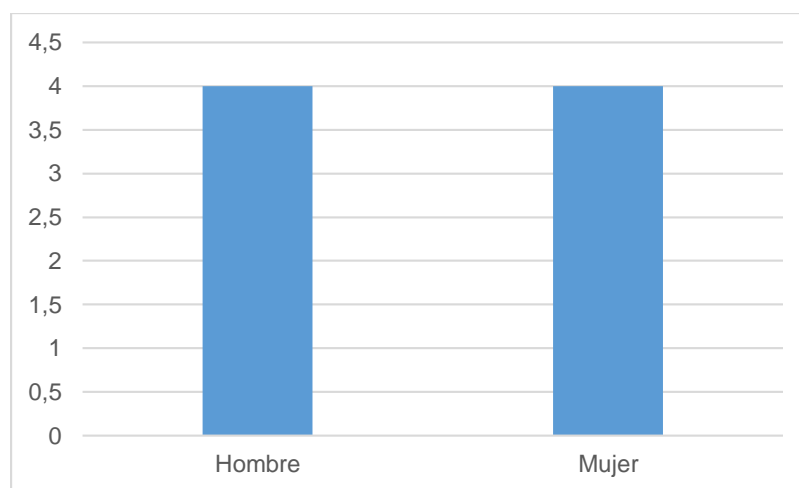
En cuanto a sucesión los socios se encuentran de acuerdo en que los cargos directivos se deben encontrar en manos de la familia y que existen varios requisitos para quienes deseen hacerse cargo de la empresa en el futuro, sin embargo, no existe una planificación de sucesión ni se ha trabajado en incentivar y formar sucesores idóneos.

Sin duda la mala relación empresa – familia genera conflictos sumamente nocivos tanto para la empresa que ha decrecido notablemente como para la familia que se ha separado al no saber llevar esta relación de una manera profesional.

4.2 Encuestas a la tercera generación

Género

Ilustración 4.1 Género de los integrantes de la tercera generación

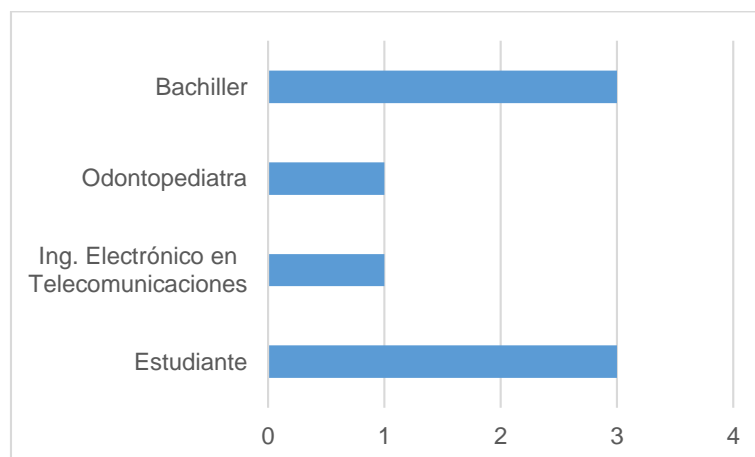


Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada.

El 50% de los miembros de la tercera generación son varones y el 50% son mujeres, lo que quiere decir que es sumamente probable que dentro de la familia empresaria se dé la incorporación del sexo femenino.

Profesión

Ilustración 4.2 Profesión de los miembros de la tercera generación

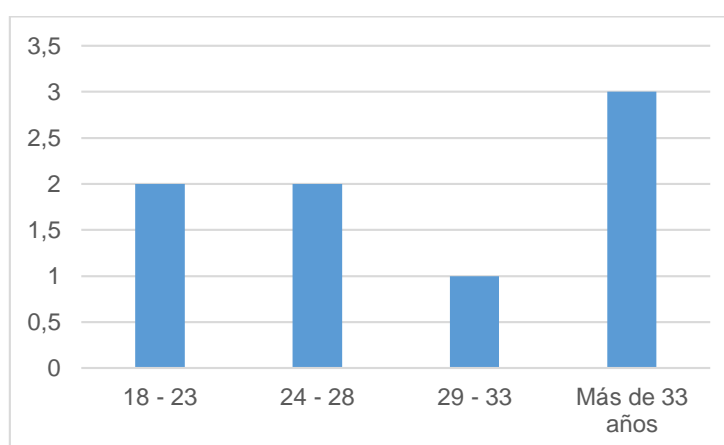


Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada.

El 37,5% de los miembros de la tercera generación poseen únicamente título de bachiller, mientras que otro 37,5% se encuentran cursando su carrera universitaria y el 25% restante ya son profesionales, la mitad del mismo posee una profesión no tan a fin al giro del negocio y la otra mitad una profesión nada a fin al mismo.

1. ¿Cuántos años tienes?

Ilustración 4.3 Edad de los miembros de la tercera generación

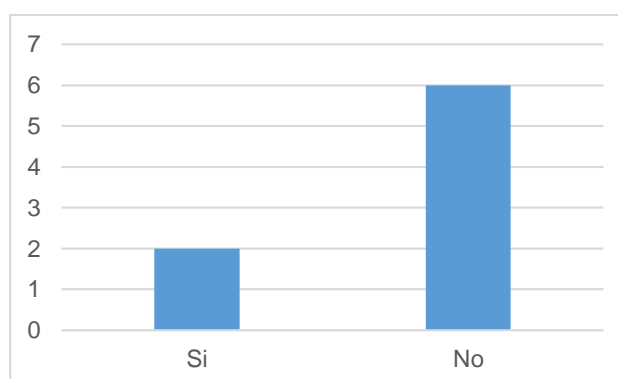


Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada.

El 25% de los miembros de la tercera generación están en edades entre 18 y 23 años, es muy probable que sean las personas que están en formación e inician a adquirir experiencia; el otro 25% se encuentran en edades entre 24 y 28 años, lo que quiere decir que su formación académica probablemente culminó o se encuentra en proceso de ello y la experiencia en sus campos podría ser media, el 12,5% se encuentra en una edad entre 29 y 33 años, esta persona ya posee una profesión y mayor experiencia; y, el 37,5% restante están en una edad superior a 33 años, este porcentaje corresponde a los 3 miembros de la tercera generación que poseen un título de primer nivel.

2. ¿Trabajas actualmente en la empresa?

Ilustración 4.4 Miembros de la tercera generación que trabajan en la empresa

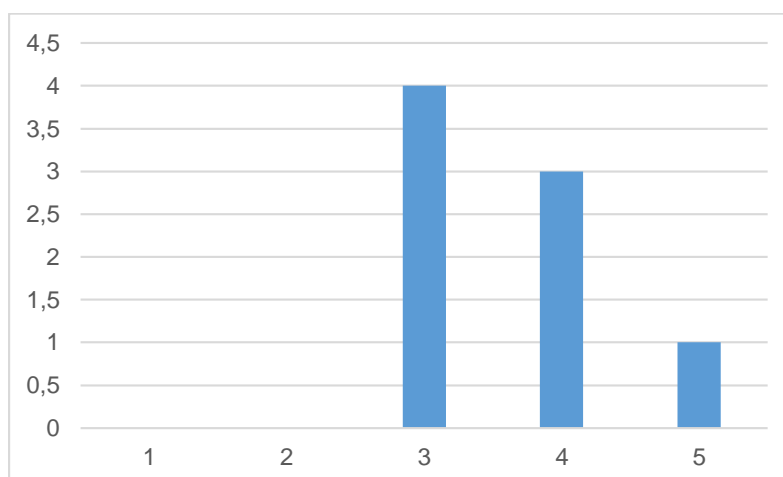


Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada.

Tan solo el 25% de los miembros de la tercera generación se encuentran trabajando en la empresa, el 75% restantes no poseen ningún tipo de vínculo laboral con la misma, esto demuestra la despreocupación de un plan de sucesión que integre a los miembros de la tercera generación con anticipación.

3. ¿Qué tanto conoces acerca de la organización a través del tiempo y sobre su estado actual? Califica del 1 al 5, siendo 1 muy poco y 5 bastante.

Ilustración 4.5 Conocimiento de la tercera generación sobre la empresa

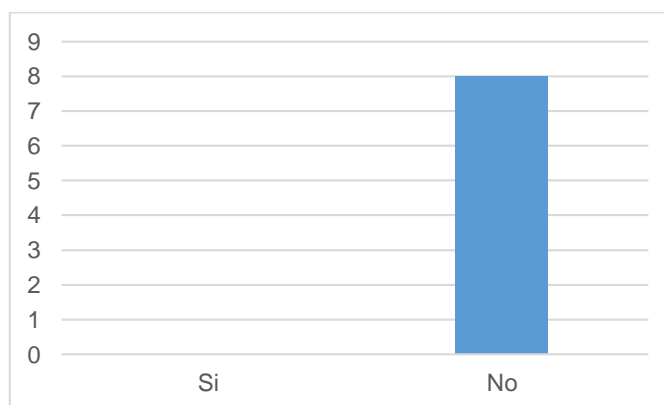


Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada.

El 50% de los integrantes de la tercera generación tienen un conocimiento medio sobre la organización, el 37,5% poseen un conocimiento medio – alto y tan solo el 12,5% restante, que corresponde a una persona, posee un conocimiento avanzado.

4. ¿Crees que el hecho de poseer una empresa unió más a la familia? ¿Por qué?

Ilustración 4.6 Unión familiar debido a la empresa

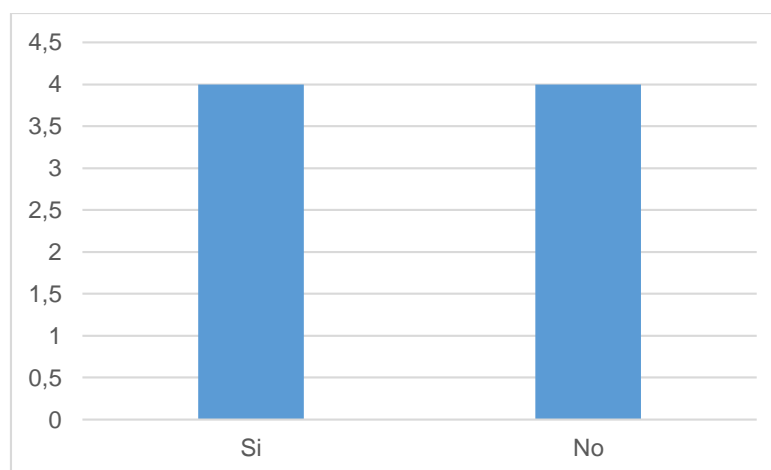


Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada

El 100% de los miembros de la tercera generación consideran que el poseer una empresa familiar no une a la familia, entre las razones proporcionadas por los mismos se observa que concuerdan en que los conflictos son creados dentro de la empresa debido a intereses personales de los miembros de la familia e influyen en la mala relación familiar.

5. ¿Consideras que la empresa debe continuar perteneciendo en un 100% a la familia? ¿Por qué?

Ilustración 4.7 Deseo de que la empresa pertenezca únicamente a la familia

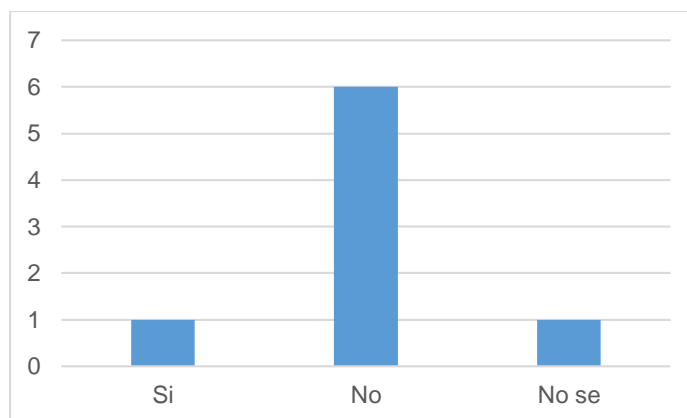


Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada.

El 50% de los miembros de la tercera generación opinan que la empresa no debe continuar en un 100% en las manos de la familia ya que confían que de esa manera se dé un mayor control sobre la empresa y disminuyan las irregularidades, los conflictos y la presión familiar; por otro lado, el 50% restante prefieren que la empresa continúe siendo 100% propiedad de la familia ya que la consideran como un legado familiar y piensan que los problemas por diversidad de criterios serían mayores.

6. ¿Existe un plan de sucesión en donde conste tu futura participación en la empresa?

Ilustración 4.8 Existencia de un plan de sucesión

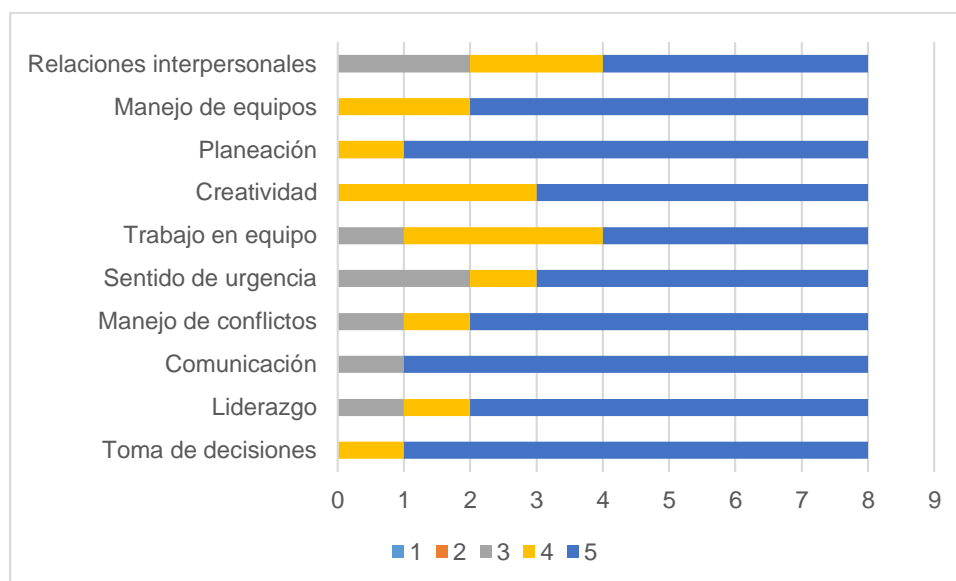


Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada.

El 75% de los miembros de la tercera generación consideran que no existe un plan de sucesión, mientras que del 25% restante la mitad considera que si existe y la otra mitad desconoce si existe o no dicho plan. Esto demuestra que la tercera generación no tiene claridad sobre las oportunidades que poseen dentro de la empresa familiar.

7. Como futuro socio, ¿qué habilidades y rasgos crees que se deben tomar en cuenta para la selección del nuevo sucesor? Califica del 1 al 5 en orden de importancia, siendo 1 poco importante y 5 muy importante.

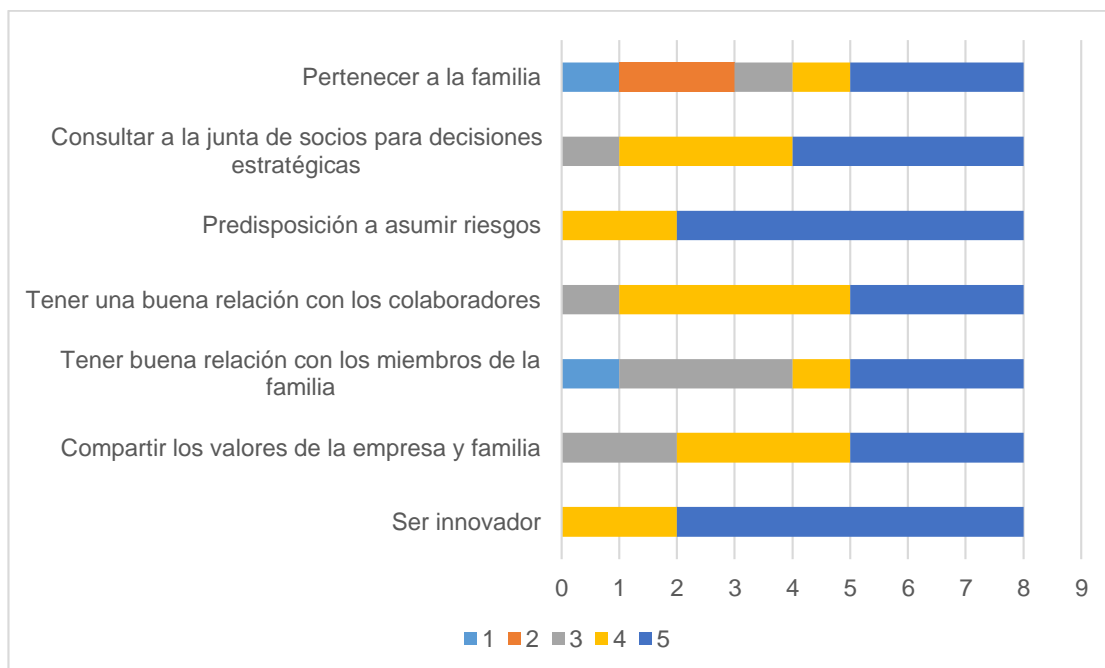
Ilustración 4.9 Habilidades a tomar en cuenta para elegir un sucesor



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada.

Las habilidades que los miembros de la tercera generación consideran más importantes son: planeación, comunicación y toma de decisiones; importantes: manejo de equipos, manejo de conflictos y liderazgo; y, medianamente importantes: creatividad y sentido de urgencia.

Ilustración 4.10 Rasgos a tomar en cuenta para elegir un sucesor

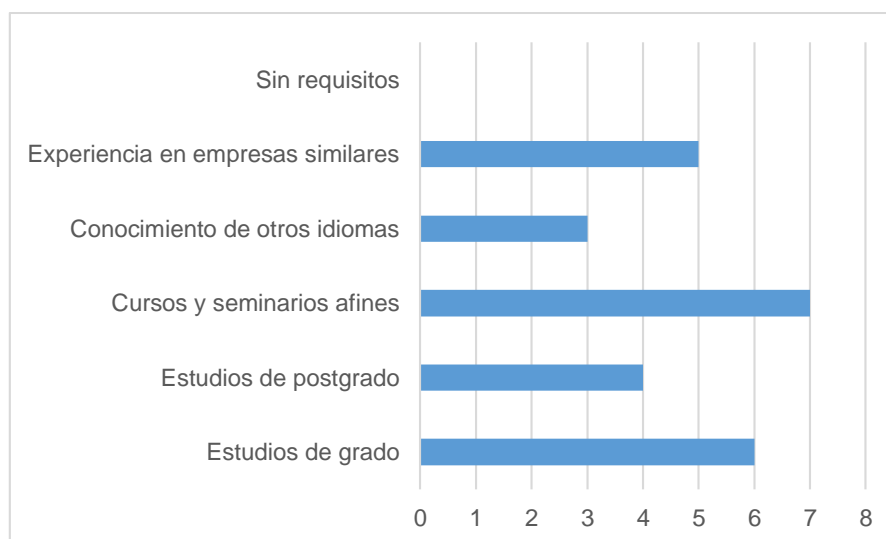


Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada.

Por otro lado, los rasgos que consideran más importantes son: predisposición a asumir riesgos y ser innovador; importantes: consultar a la junta de socios para decisiones estratégicas, tener una buena relación con los colaboradores y compartir los valores de la empresa y familia; y, como menos importantes: tener una buena relación con los miembros de la familia y el pertenecer a la familia.

8. ¿Cuáles consideras que deberían ser los principales requisitos para el ingreso de familiares a la empresa? Marca todas las opciones que consideres.

Ilustración 4.11 Requisitos para el ingreso de familiares a la empresa



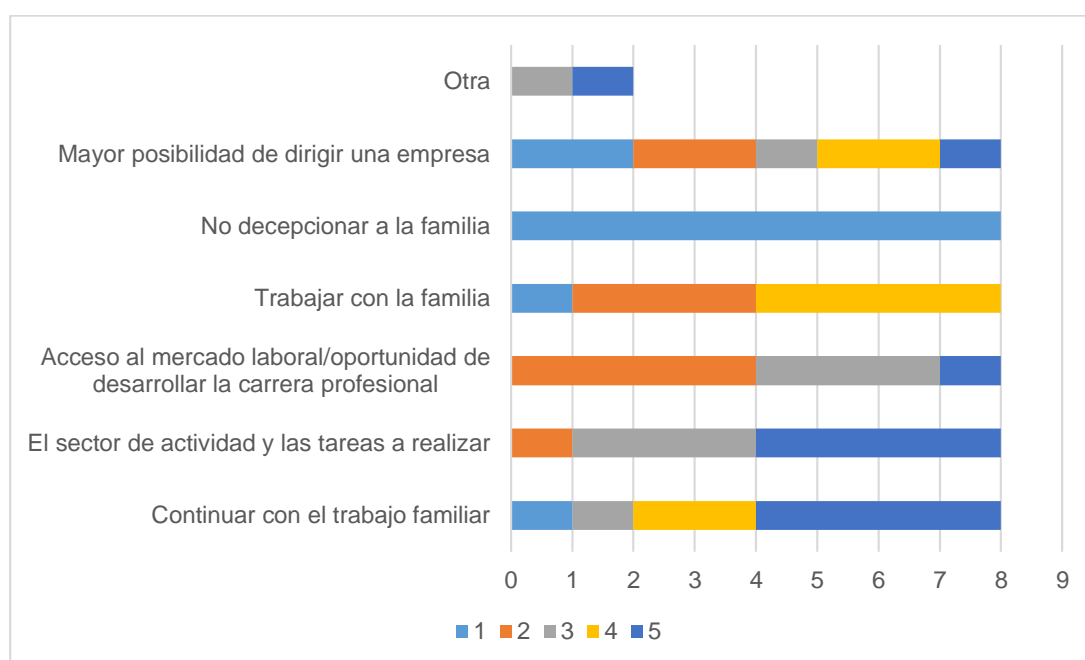
Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada.

El 87,5% de los miembros de la tercera generación están de acuerdo en que para ingresar a la empresa los miembros de la familia deben haber realizado cursos o seminarios afines, un 75% concuerda en que debe ser un requisito poseer estudios de grado, un 62,5% en que deben haber adquirido experiencia en empresas similares, un 50% en que deben poseer estudios de postgrado, tan solo un 37,5% concuerdan en que deben poseer conocimiento de otros idiomas, y un 0% consideran que no deben existir requisitos.

El 100% demuestra estar de acuerdo en que es necesario ser exigentes con los miembros de la familia que desean ingresar en el negocio y que la formación académica es sumamente importante.

9. ¿Qué razones te motivaron o motivarían a trabajar en la empresa? Coloca el número según la importancia, en donde 1 es poco importante y 5 muy importante.

Ilustración 4.12 Motivación para trabajar en la empresa



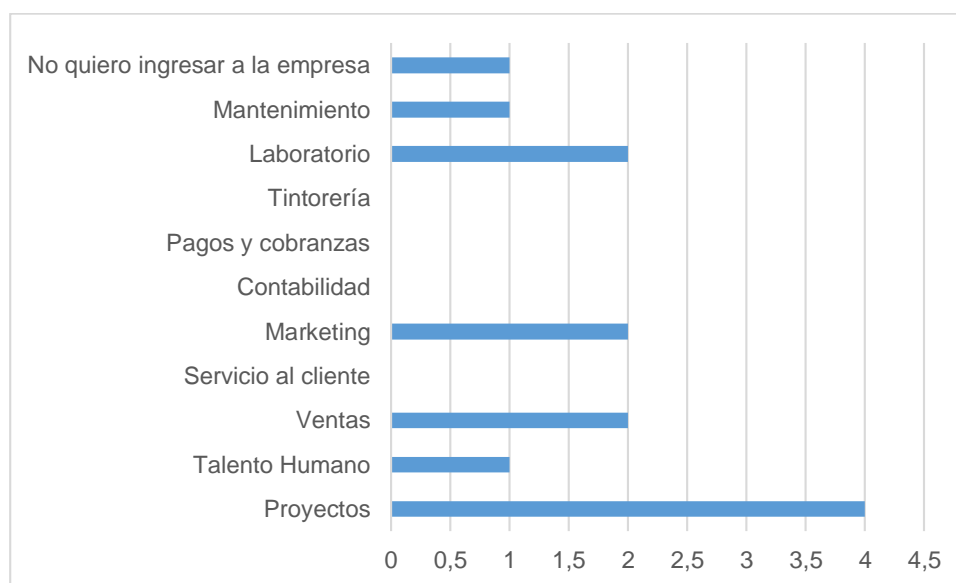
Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada.

Entre las razones que más motivan el ingreso de la tercera generación a la empresa son: continuar con el trabajo familiar y el sector de actividad y las tareas a realizar, las razones que los motivan medianamente: acceso al mercado laboral/oportunidad de desarrollar la carrera profesional, trabajar con la familia y mayor posibilidad de dirigir una empresa, y, la razón que menos los motiva es la de no decepcionar a la familia; entre las otras razones se encuentran aplicar los conocimientos adquiridos mediante sus estudios y el sacar adelante el bien familiar.

Se puede concluir que los miembros de la tercera generación aprecian el esfuerzo de las anteriores generaciones y ven a la empresa como una oportunidad profesional más que familiar.

10. ¿En qué departamento de la organización te gustaría o te hubiese gustado iniciar tu plan de carrera? Marca máximo 2 opciones.

Ilustración 4.13 Departamento de agrado para iniciar plan de carrera

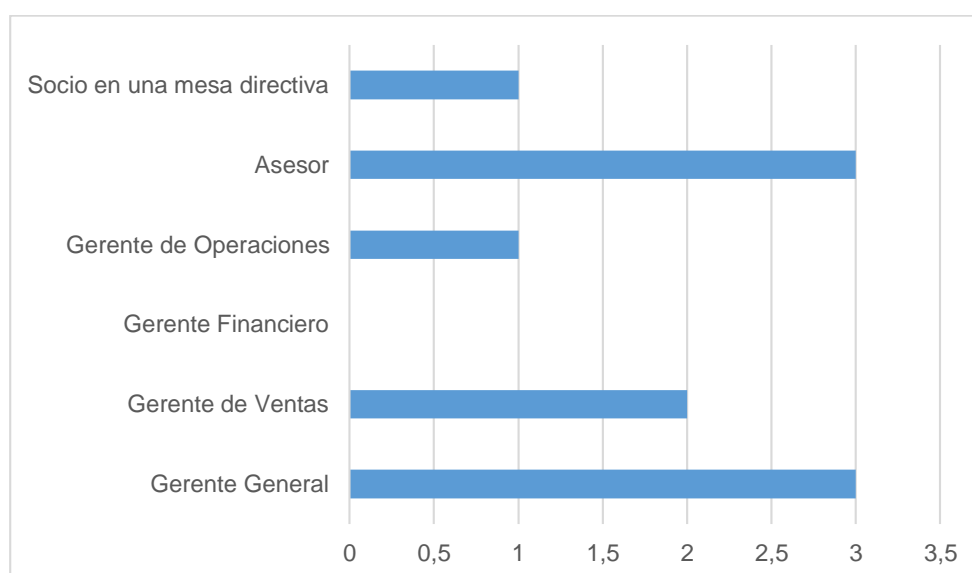


Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada.

Tan solo uno de los ocho integrantes de la tercera generación no posee interés de formar parte de la empresa, el área con mayor agrado es la de proyectos y existen interesados en trabajar tanto en las áreas de producción como ventas y talento humano. Esto demuestra que la tercera generación si se encuentra interesada en continuar con el legado familiar, tan solo es necesario un plan de sucesión que apoye el involucramiento de la misma.

11. ¿A qué cargo te gustaría llegar como tope en tu plan de carrera? (Marca 1 sola respuesta)

Ilustración 4.14 Cargo final deseado en el plan de carrera



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada.

Tan solo el 3 de los miembros de la tercera generación ambicionan llegar a la Gerencia General, observamos que la Gerencia Financiera no posee interesados mientras que existe una persona que desearía llegar a la Gerencia de Operaciones y dos a la Gerencia de Ventas, tres personas interesadas en ser parte del cuerpo asesor y una persona a la cual únicamente le agradaría ser socio mas no trabajar en la organización.

De esta manera observamos que existen personas interesadas en el cargo más alto de la organización y en el cual existe inconformidad actualmente, la misma que se puede evitar a futuro con el plan de sucesión adecuado para la tercera generación.

4.2.1 Conclusión de las encuestas a la tercera generación:

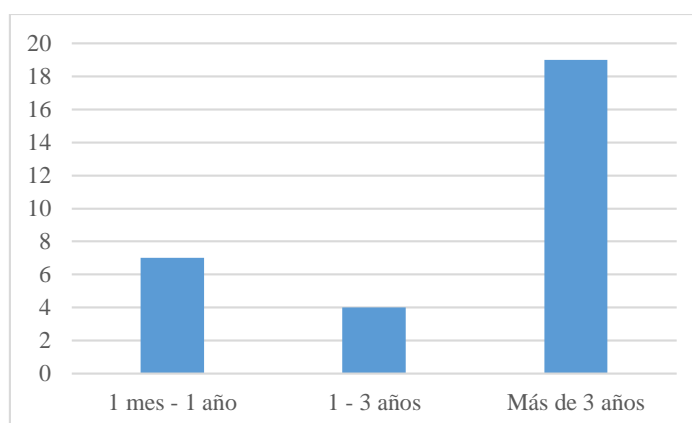
Dentro de la tercera generación se observa que 7 de las 8 personas se encuentran interesadas en formar parte del negocio familiar dentro de la nómina, los mismos se encuentran en edades prudentes para iniciar o renovar su plan de carrera.

La tercera generación concuerda en que es de gran importancia la formación y experiencia de los miembros de la familia para poseer un cargo en la empresa, sin embargo, las personas que se encuentran actualmente trabajando dentro de la misma poseen un título de segundo nivel solamente.

4.3 Encuestas a los empleados

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

Ilustración 4.15 Años de trabajo de los colaboradores

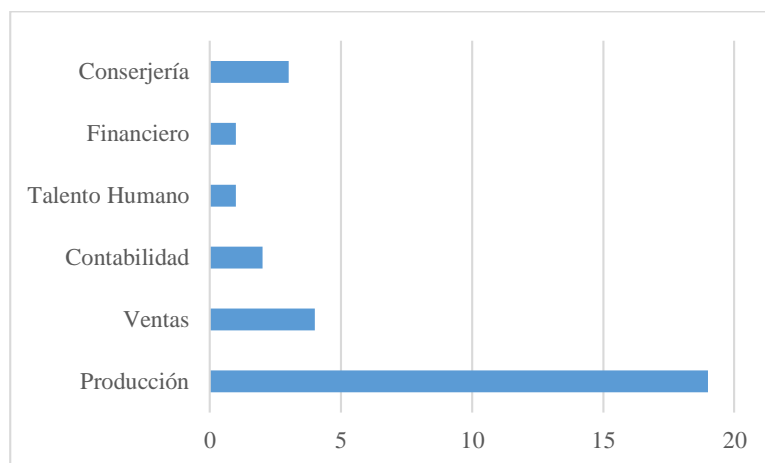


Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada.

Más de la mitad de los colaboradores se encuentran trabajando en la empresa por más de 3 años, lo que quiere decir que su grado de conocimiento sobre los problemas empresariales es alto.

2. ¿En qué departamento se encuentra trabajando?

Ilustración 4.16 Número de colaboradores por departamento

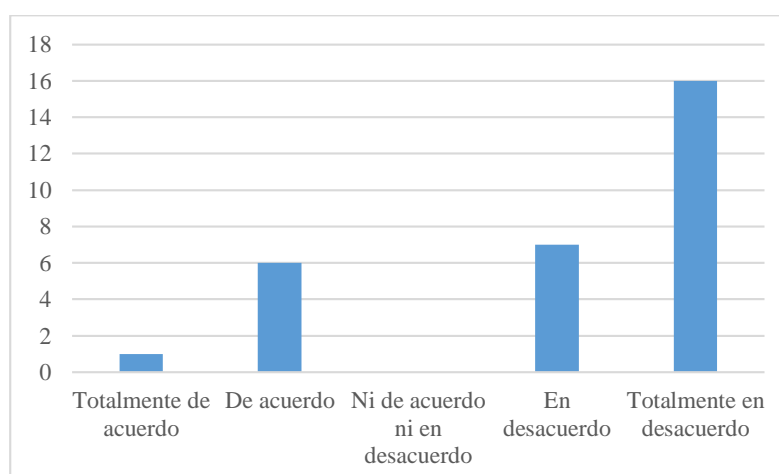


Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada.

Más del 60% de colaboradores pertenecen al área de producción, esto se da debido a la cantidad de personal necesario para operar las máquinas, es decir la mayoría de colaboradores son operarios y son quienes más tiempo llevan dentro de la organización.

3. ¿Posee usted un manual de funciones actualizado?

Ilustración 4.17 Los colaboradores poseen manual de funciones

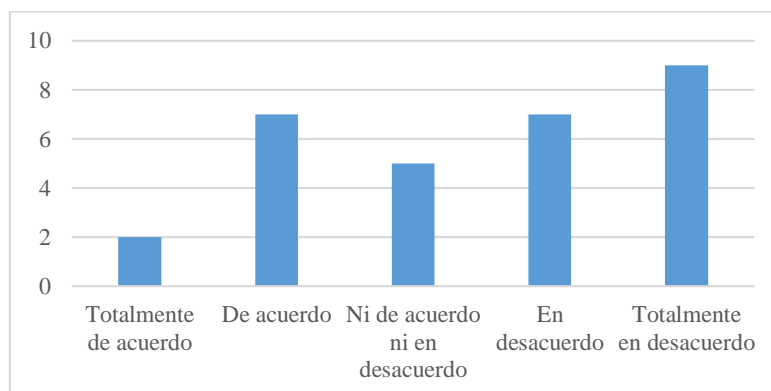


Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada.

La mayoría de los colaboradores no poseen un manual de funciones actualizado, es decir, no conocen en realidad qué actividades, deberes y obligaciones deben cumplir para desempeñar su cargo de la mejor manera posible.

4. Las actividades descritas en el manual de funciones, ¿conducen con sus actividades diarias?

Ilustración 4.18 Actividades del manual de funciones concuerdan con actividades diarias

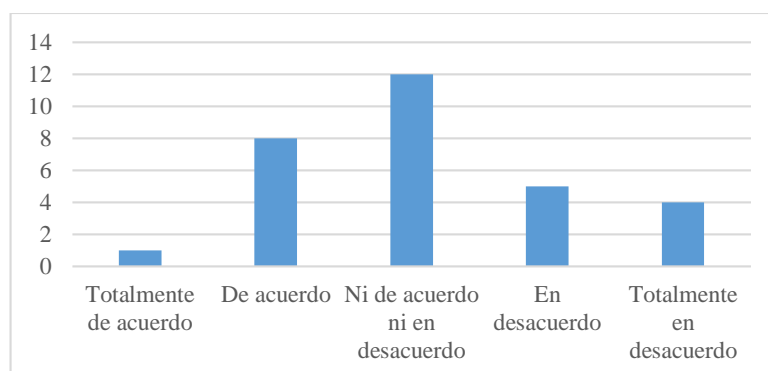


Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada.

El 53% de los trabajadores expresan que su manual de funciones no concuerda con las actividades que realizan diariamente, el 17% mantiene una posición neutral y el 30% afirma que realizan las actividades descritas de su manual de funciones, lo que demuestra que a pesar de no poseer un manual de funciones actualizado existen personas que, si lo aplican, de todas formas, es claro que la mayoría no posee el conocimiento adecuado sobre las actividades de su rol.

5. Para tomar decisiones importantes, ¿son sus opiniones, ideas o sugerencias tomadas en cuenta?

Ilustración 4.19 Toma de decisiones en base a opiniones de los colaboradores

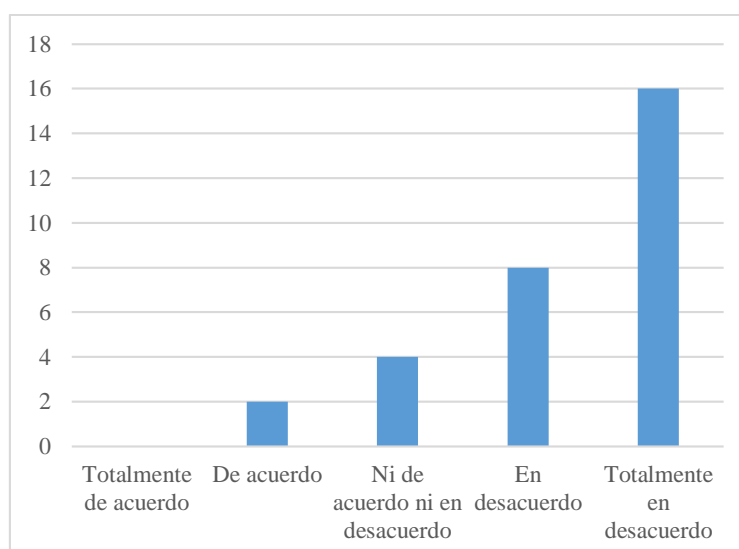


Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada.

Tan solo 9 de 30 colaboradores piensan que sus decisiones han sido tomadas en cuenta, de los cuales la mayoría pertenecen a cargos administrativos.

6. ¿Los familiares empleados reciben una remuneración equivalente a la de un empleado con un cargo similar?

Ilustración 4.20 Remuneración de familiares en comparación a cargos similares

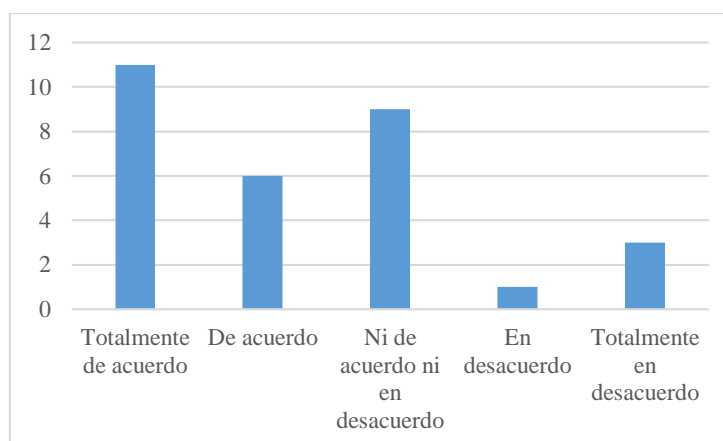


Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada.

Más del 50% de colaboradores piensan que la remuneración de las personas de la familia no está siendo de acuerdo a los cargos que ocupan, por lo cual se concluye que el salario depende de la relación familiar con los socios de la empresa.

7. Con los familiares que trabajan en la empresa, ¿existen problemas frecuentes?

Ilustración 4.21 Problemas con los familiares trabajadores

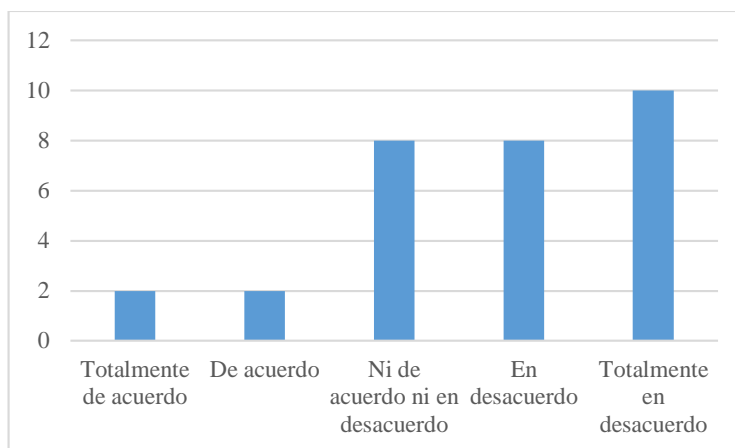


Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada.

Tan solo 4 colaboradores consideran que no existen problemas frecuentes entre ellos y los familiares que se encuentran trabajando en la organización, lo que demuestra que el clima laboral generado por la familia es sumamente problemático.

8. La generación actual que se encuentra a cargo de la empresa, ¿ha logrado mejorar las condiciones de la misma?

Ilustración 4.22 La generación actual ha logrado mejorar las condiciones de la empresa

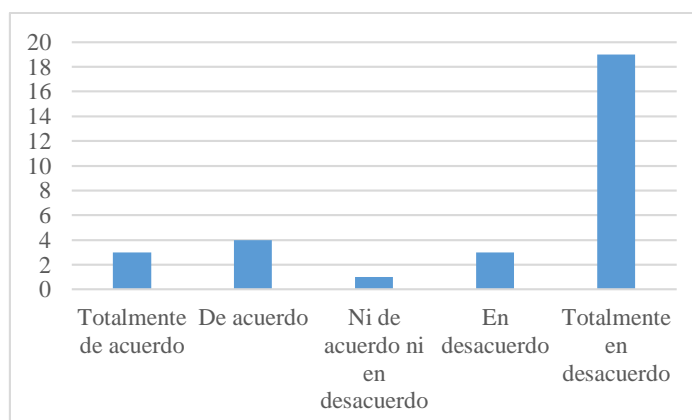


Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada.

Más del 50% de los colaboradores consideran que la generación actual ha deteriorado las condiciones de la organización, lo cual demuestra que no están de acuerdo en la manera que se han tomado las decisiones y no existe un crecimiento.

9. ¿Considera que la selección de personal para cargos gerenciales toma en cuenta tanto a empleados como a familiares?

Ilustración 4.23 Selección de empleados para cargos gerenciales

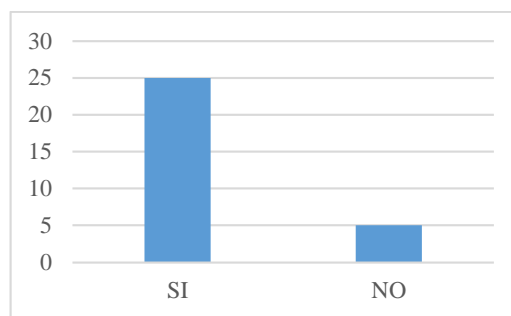


Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada.

Más del 70% de colaboradores consideran que no son tomados en cuenta para ocupar cargos gerenciales por el hecho de no pertenecer a la familia propietaria.

10. ¿Existen conflictos familiares que afecten el funcionamiento de la empresa?

Ilustración 4.24 Conflictos familiares que afectan a la empresa

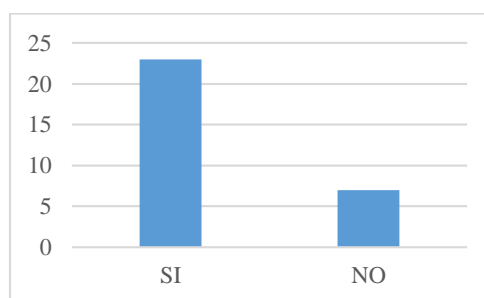


Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada.

Más del 80% de colaboradores están conscientes de que los conflictos familiares afectan el buen funcionamiento de la organización, las razones indicadas son que los miembros de la familia que trabajan en la empresa poseen diversidad de criterios lo que no permite que estén de acuerdo y genera una toma de decisiones errada ya que no se encuentran preparados para asumir sus responsabilidades y cada uno mira por sus intereses personales sin seguir un objetivo en conjunto.

11. ¿Considera usted que la relación familiar que existe entre los miembros de la empresa, incide en la toma de decisiones de la misma?

Ilustración 4.25 Relación familiar incide en la toma de decisiones

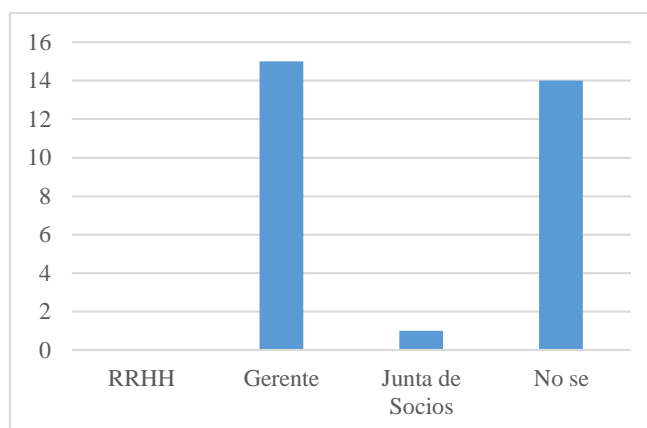


Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada.

Más del 75% de los colaboradores consideran que la relación familiar tiene influencia sobre la toma de decisiones, las razones proporcionadas indican que los familiares no se pueden poner de acuerdo y la toma de decisiones se encuentra centralizada en una sola persona sin respetar la jerarquía y generando una cadena de malas decisiones y proyectos fallidos.

12. ¿Conoce usted quién decide el ingreso de familiares a la empresa? (Marque solo una opción)

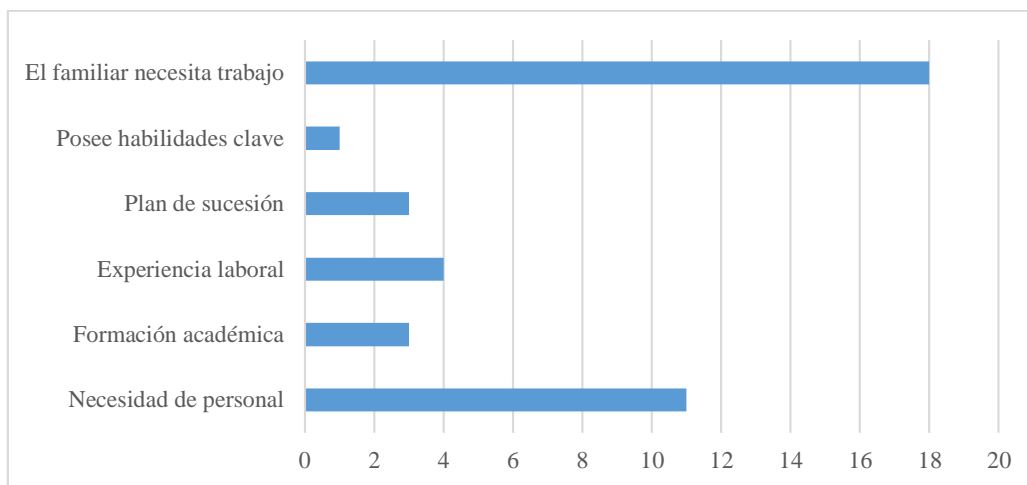
Ilustración 4.26 Persona que decide el ingreso de familiares a la empresa



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada.

El 50% de los colaboradores consideran que únicamente el gerente decide el ingreso de los familiares en la empresa, lo que permite comprobar que la toma de decisiones se centraliza en una sola persona.

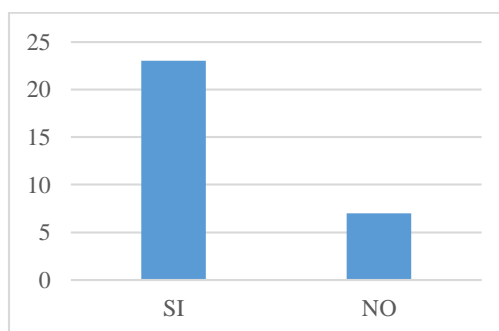
13. ¿Sabe usted por qué razones ingresan los miembros de la familia a la empresa? (Marque las opciones que considere)

Ilustración 4.27 Razón de ingreso de familiares a la empresa

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada.

Las razones por las cuales ingresan los miembros de la familia a la empresa que los colaboradores más señalaron fueron: el familiar necesita trabajo y la necesidad de personal. Esto nos demuestra que los colaboradores perciben claramente la falta de habilidades, experiencia y formación académica de los familiares que han sido contratados por la organización.

14. ¿Cree que el funcionamiento y éxito de la empresa hubiese sido distinto de no ser familiar?

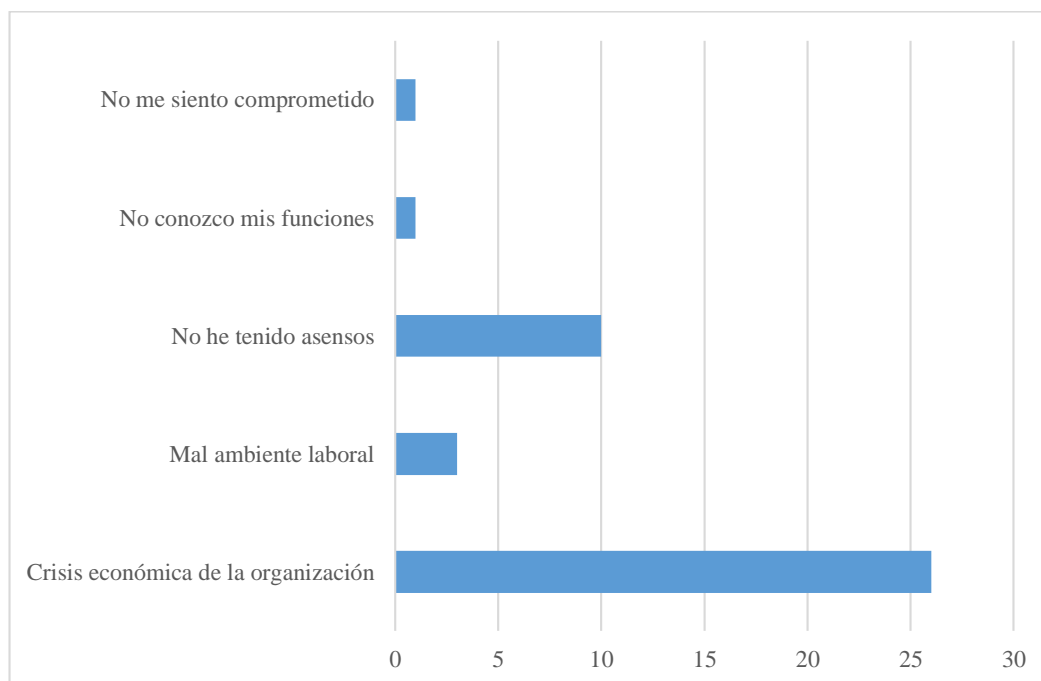
Ilustración 4.28 Éxito de la empresa al no ser familiar

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada.

Más del 75% de los colaboradores considera que la empresa sería exitosa si no fuera familiar, esto nos muestra una perspectiva diferente, ya que al no pertenecer a la familia los colaboradores no poseen este apego sentimental que determina el deseo de mantener a la empresa en un 100% en manos de la familia y nos brinda información sumamente importante para la continuidad de la misma.

15. ¿Por qué motivo usted consideraría abandonar la organización? (Marque las opciones que considere)

Ilustración 4.29 Motivos de abandono al puesto de trabajo



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada.

Más del 85% de los colaboradores demuestran una lógica razón para abandonar la organización ya que al pasar por una crisis financiera los salarios no son pagados con regularidad y al ser trabajo es el principal sustento de sus familias no podrían permitirse continuar; la siguiente opción más votada por 1/3 de los colaboradores es el hecho de no poseer ascensos, demuestra que es necesario permitirles crecer y

proporcionarles un plan de carrera claro a los mismos. Se observa que a pesar de haber expresado realizar actividades distintas a las estipuladas en el manual de funciones, tan solo un colaborador no conoce sus funciones, únicamente 3 personas renunciarían debido al mal clima laboral y una debido a no sentirse comprometida, lo que permite la apreciación de que el salario es lo más importante para los colaboradores de la organización, mas no su ambición y necesidad de pertenecer a una empresa con una cultura organizacional fuerte.

4.3.1 Conclusión de las encuestas a los empleados:

Andelas posee un 40% de personas en cargos administrativos sin contar con los 7 familiares trabajadores, cifra sumamente alta al ser una empresa de producción. Sin embargo, dentro de la investigación, es un dato altamente relevante debido a que los colaboradores en cargos administrativos poseen un conocimiento mucho más amplio sobre el manejo administrativo de Andelas y su criterio se encuentra fundamentado. Los empleados demuestran inconformidad con la influencia de la relación familiar en la toma de decisiones que perciben se encuentra centralizada en la gerencia general, de igual manera no se consideran relevantes para la misma y distinguen una desventaja en su salario y plan de carrera por el hecho de no ser parte de la familia.

Los colaboradores en su mayoría coinciden en que la organización sería mucho más exitosa de no ser familiar.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1 Aplicación del Modelo Gersick en la empresa Andelas Cía. Ltda.

Andelas Cía. Ltda. es una empresa familiar que lleva en el mercado más de 20 años, se dedica a la producción y oferta de textiles y servicios tecnológicos para tela de punto. A pesar de ser una empresa que lleva varios en el mercado, su crecimiento se ha visto opacado por problemas internos debido a que sus accionistas no han logrado diferenciar el ámbito empresarial del familiar y han puesto en riesgo la estabilidad y con ella la supervivencia de la misma.

5.1.1 Clasificación de indicadores por dimensión

Los siguientes indicadores permiten detectar la posición de la organización en cada dimensión y etapa del modelo Gersick, mediante los mismos se evalúan las respuestas de los instrumentos con la finalidad de conocer a fondo las particularidades que componen a cada una de las ramas del modelo.

Cuadro 5.1 Clasificación de entrevista a socios por dimensión e indicadores

Pregunta	Dimensiones	Indicadores
1. ¿Hace cuántos años se fundó la empresa y cuántos socios son?	Empresa	Edad de la empresa
	Propiedad	# de socios fundadores
2. ¿Cuánto tiempo se encuentra trabajando en la empresa?	Propiedad	% de socios que trabajan en la empresa
	Empresa	
	Familia	
3. ¿Qué cargo ocupa actualmente y cuánto tiempo se encuentra trabajando en el mismo?	Propiedad/Empresa	% de socios en cargos estratégicos
	Empresa	% de rotación de los directivos Tiempo de permanencia en el puesto
	Propiedad	# de socios por generación

4. ¿Qué relación familiar tiene con las personas que se encuentran en los cargos directivos actualmente?	Propiedad/Familia	# de familiares en altos cargos
5. ¿Cuál es su criterio actual acerca de la organización?	Empresa	Gestión administrativa
6. ¿Considera usted que la estructura organizacional actual es la adecuada para el crecimiento del negocio?	Empresa	Estructura organizacional
7. ¿Cree usted que el hecho de poseer una empresa unió más a la familia? ¿Por qué?	Empresa/Familia	Relación empresa – familia
	Familia	Relación entre generaciones
8. ¿Cuáles piensa usted que son las ventajas y desventajas de poseer una empresa familiar?	Empresa/Familia	Relación empresa – familia
9. ¿Existen conflictos familiares que afecten el buen funcionamiento de la organización? ¿Cuáles son y cómo se los resuelve?	Familia	Relación familiar
	Empresa/Familia	Manejo de conflictos
	Familia	Grado de satisfacción con los demás familiares empleados
10. ¿Considera usted que la empresa debe continuar perteneciendo en un 100% a la familia?	Familia	Grado de satisfacción con los demás familiares empleados
	Empresa/Familia	Relación empresa – familia
11. ¿Se ha planificado la sucesión en algún momento?	Empresa	Políticas de sucesión
	Familia	Transmisión de liderazgo
		Planificación de sucesión
12. De las siguientes, ¿qué habilidades y rasgos cree usted que se deben tomar en cuenta para la selección del nuevo sucesor?	Familia	Transmisión de liderazgo
		Planificación de sucesión
		Formación de nuevos miembros
13. ¿Se han realizado acciones para motivar a los miembros de la tercera generación a ingresar a la empresa? ¿cuáles han sido?	Familia	Políticas de sucesión
		Planificación de sucesión
14. A la hora de incorporar nuevos colaboradores, ¿se aplican los mismos criterios para miembros de la familia?	Empresa/Familia	Relación empresa – familia
	Familia	Formación de nuevos miembros
	Empresa	Políticas empresariales
15. ¿Cuál es el criterio de asignación de trabajo para los nuevos familiares?	Familia	Formación de nuevos miembros
	Empresa	Planificación de sucesión
16. Al momento de efectuar ascensos para los miembros de la familia, ¿se utilizan los mismos criterios que con los demás colaboradores?	Empresa/Familia	Políticas empresariales
	Empresa	Relación empresa – familia
17. ¿Existen choques generacionales entre las personas que se encuentran trabajando en la organización? ¿Cómo se los resuelve?	Familia/Propiedad	Relación entre generaciones
	Familia	Manejo de conflictos
18. Si tomamos en cuenta los últimos 5 años, ¿en qué porcentaje han subido o bajado las ventas, la inversión en activos y la productividad de la empresa?	Empresa	Crecimiento del negocio

Fuente: Elaboración propia a partir de la entrevista realizada.

Cuadro 5.2 Clasificación de encuesta a tercera generación por dimensión e indicadores

Pregunta	Dimensiones	Indicadores
Género	Familia	Planificación de sucesión
Profesión	Familia	Planificación de sucesión
1. ¿Cuántos años tienes?	Familia	Planificación de sucesión
2. ¿Trabajas actualmente en la empresa?	Familia	Miembros de la tercera generación trabajando en la empresa
3. ¿Qué tanto conoces acerca de la organización a través del tiempo y sobre su estado actual?	Familia	Formación de nuevos miembros
4. ¿Crees que el hecho de poseer una empresa unió más a la familia?	Empresa/Familia	Relación empresa - familia
5. ¿Consideras que la empresa debe continuar perteneciendo en un 100% a la familia?	Empresa/Familia	Relación empresa - familia
6. ¿Existe un plan de sucesión en donde conste tu futura participación en la empresa?	Empresa	Políticas de sucesión
	Familia	Planificación de sucesión
7. Como futuro socio, ¿qué habilidades y rasgos crees que se deben tomar en cuenta para la selección del nuevo sucesor?	Empresa	Políticas de sucesión
	Familia	Planificación de sucesión
8. ¿Cuáles consideras que deberían ser los principales requisitos para el ingreso de familiares a la empresa?	Empresa	Políticas de sucesión
	Familia	Planificación de sucesión
9. ¿Qué razones te motivaron o motivarían a trabajar en la empresa?	Propiedad	Interés familiar
	Familia	Planificación de sucesión
10. ¿En qué departamento de la organización te gustaría o te hubiese gustado iniciar tu plan de carrera?	Empresa	Políticas de sucesión
	Familia	Planificación de sucesión
	Empresa/Familia	# de personas de la 3ra generación que desean trabajar en la empresa
11. ¿A qué cargo te gustaría llegar como tope en tu plan de carrera?	Empresa	Políticas de sucesión
	Familia	Planificación de sucesión
	Empresa/Familia	# de personas de la 3ra generación que desean ser directivos en la empresa

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada.

Cuadro 5.3 Clasificación de encuesta a colaboradores por dimensión e indicadores

Pregunta	Dimensiones	Indicadores
¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?	Empresa	Retención de empleados
¿En qué departamento se encuentra trabajando?	Empresa	Estructura organizacional
¿Posee usted un manual de funciones actualizado?	Empresa	Políticas empresariales
Las actividades descritas en el manual de funciones, ¿conducen con sus actividades diarias?	Empresa	Políticas empresariales
Para tomar decisiones importantes, ¿son sus opiniones, ideas o sugerencias tomadas en cuenta?	Empresa	Empoderamiento de los empleados # de empleados que contribuyen a la toma de decisiones
¿Los familiares empleados reciben una remuneración equivalente a la de un empleado con un cargo similar?	Empresa	Grado de satisfacción de los empleados con los familiares que trabajan en la organización
	Familia	Políticas empresa-familia
Con los familiares que trabajan en la empresa, ¿existen problemas frecuentes?	Empresa	Grado de satisfacción de los empleados con los familiares que trabajan en la organización
	Familia/Empresa	Relación familia – colaboradores
La generación actual que se encuentra a cargo de la empresa, ¿ha logrado mejorar las condiciones de la misma?	Empresa	Grado de satisfacción de los empleados con los familiares que trabajan en la organización
	Familia	Productividad
¿Considera que la selección de personal para cargos gerenciales toma en cuenta tanto a empleados como a familiares?	Empresa	Grado de satisfacción de los empleados con los familiares que trabajan en la organización
	Familia	Políticas empresa-familia
¿Existen conflictos familiares que afecten el funcionamiento de la empresa?	Empresa	Grado de satisfacción de los empleados con los familiares que trabajan en la organización
	Empresa/Familia	Relación empresa - familia
¿Considera usted que la relación familiar que existe entre los miembros de la empresa, incide en la toma de decisiones de la misma?	Empresa	Grado de satisfacción de los empleados con los familiares que trabajan en la organización
	Empresa/Familia	Relación empresa - familia
	Propiedad/Empresa	Control de la propiedad
¿Conoce usted quién decide el ingreso de familiares a la empresa?	Propiedad/Empresa	Control de la propiedad
	Familia	Políticas empresa-familia
¿Sabe usted por qué razones ingresan los miembros de la familia a la empresa?	Empresa	Grado de satisfacción de los empleados con los familiares que trabajan en la organización
	Familia	Políticas empresa-familia
¿Cree que el funcionamiento y éxito de la empresa hubiese sido distinto de no ser familiar?	Empresa	Grado de satisfacción de los empleados con los familiares que trabajan en la organización
	Familia	Productividad
	Empresa/Familia	Relación empresa - familia
¿Por qué motivo usted consideraría abandonar la organización?	Empresa	Políticas empresariales
		Grado de compromiso

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada.

5.1.2 Análisis y determinación de dimensiones por resultados de indicadores

5.1.2.1 Propiedad

Tabla 5.1 Dimensión de Propiedad – Andelas Cía. Ltda.

Dimensión: Propiedad		
Indicadores	Resultados	Etapa en base a resultados
# de socios fundadores	5 Socios fundadores	Sociedad de hermanos
% de socios que trabajan en la empresa	100%	
% de socios en cargos estratégicos	100%	
# de socios por generación	1 Socio - Primera Generación 4 Socios - Segunda Generación	
# de familiares en altos cargos	5 personas de la familia en cargos altos	
Interés familiar	Iniciar por el involucramiento de tercera generación en la información relevante para los accionistas	Sociedad de hermanos
Control de la propiedad	Toma de decisiones centrada en una sola persona - proyectos fallidos	Empresario controlador
	Más del 50% de colaboradores opinan que el gerente es quien toma las decisiones de este tipo	

Fuente: Elaboración propia a partir de la entrevista y encuestas realizadas.

Se determina que la empresa Andelas Cía. Ltda. en la dimensión de propiedad resulta ser un caso híbrido entre las siguientes etapas:

- **Empresario Controlador:** el control de las decisiones en la empresa está centralizado en el Gerente General quien, a pesar de poseer un cargo estratégico y el mismo porcentaje de acciones de la compañía que sus hermanos, ha ocupado dicho cargo desde la fundación de Andelas y se ha encargado de tomar las decisiones más importantes volviéndose así el empresario controlador celoso con la toma de decisiones y empoderado en lograr que la compañía sea de beneficio para su rama familiar con el fin de dar continuidad a su trabajo y proteger las carreras en el negocio para sus hijos.

- Sociedad de Hermanos: a pesar de que son 2 generaciones a cargo de la compañía, el rol que juega el padre (primera generación) no es de mayor control sobre la compañía y es por ello que se considera a la misma dentro de esta etapa. Los 4 hermanos Andrade son los encargados de liderar las 4 gerencias de la compañía y al estar en una edad cercana a la jubilación pueden iniciar con la planificación de la siguiente etapa determinada Consorcio de Primos o a su vez colocar su visión en entregar la compañía a la rama familiar de uno de los hermanos para continuar en una o ambas etapas actuales.

5.1.2.2 Empresa

Tabla 5.2 Dimensión de Empresa – Andelas Cía. Ltda.

Dimensión: Empresa		
Indicadores	Resultados	Etapa en base a resultados
Edad de la empresa	24 años	Arranque
% de socios que trabajan en la empresa	100%	
% de socios en cargos estratégicos	100%	
% de rotación de los directivos	0%	
Tiempo de permanencia en el puesto	24 años	
Gestión administrativa	Inconformidad con gerencia general	
Estructura organizacional	Por mejorar en base a necesidades Las funciones están bien, mas no los ocupantes de los cargos	Expansión/Formalización
Estructura organizacional	Áreas de: producción, ventas, talento humano, contabilidad y finanzas	
Relación empresa – familia	Relación familiar en deterioro por problemas empresariales e involucramiento de familia política	Arranque
Relación empresa – familia	Mal ambiente laboral = mala relación familiar	
Relación empresa – familia	Mantener el legado en control de la familia	
Relación empresa – familia	Injusticias	
Relación empresa – familia	Injusticias y preferencias	
Relación empresa - familia	Mala relación empresarial = mala relación familiar	
Relación empresa - familia	Distinta percepción e interés sobre la continuidad del patrimonio familiar	Expansión/Formalización

Relación empresa - familia	Conflictos familiares = conflictos empresariales	Arranque
Relación empresa - familia	Mala relación familiar = malas decisiones	
Manejo de conflictos	Inexistente	
Políticas de sucesión	Inexistentes	
Políticas de sucesión	Inexistentes	
Políticas de sucesión	No existe un plan de sucesión ni involucramiento temprano para los miembros de la tercera generación	Expansión/Formalización
Políticas de sucesión	Implementar evaluación de habilidades y rasgos para ingreso de tercera generación a cargos empresariales	
Políticas de sucesión	Implementar requisitos de formación académica y profesional dentro de las políticas de sucesión	
Políticas de sucesión	Hacer énfasis en los miembros de la tercera generación que desearían formar parte del personal de la organización	
Políticas de sucesión	Hacer énfasis en los miembros de la tercera generación que desean llegar a cargos gerenciales para iniciar con su formación	
Políticas empresariales	Inexistente	Arranque
Políticas empresariales	Políticas empresariales obsoletas	
Políticas empresariales	Desconocimiento e incumplimiento de políticas empresariales	
Políticas empresariales	Necesidad de determinar plan de carrera y manuales de funciones	
Crecimiento del negocio	Crecimiento sin sostenibilidad	Expansión/Formalización
# de personas de la 3ra generación que desean trabajar en la empresa	Determinar el plan de carrera para las personas interesadas	
Retención de empleados	Más del 60% de empleados lleva trabajando más de 3 años por lo cual se encuentran más empapados de la situación empresarial	
Empoderamiento de los empleados	Las personas en cargos operativos se consideran irrelevantes para la toma de decisiones	Arranque
# de empleados que contribuyen a la toma de decisiones	Tan solo 9 personas se sienten incluidas en la toma de decisiones, todos pertenecen a cargos tácticos	
Grado de satisfacción de los empleados con los familiares que trabajan en la organización	Tan solo 2 colaboradores se encuentran satisfechos con la remuneración de los familiares empleados	
Grado de satisfacción de los empleados con los familiares que trabajan en la organización	Ambiente laboral tenso con problemas frecuentes	
Grado de satisfacción de los empleados con los familiares que trabajan en la organización	Los colaboradores consideran que los actuales ocupantes de los cargos estratégicos no son los adecuados	

Grado de satisfacción de los empleados con los familiares que trabajan en la organización	Más del 70% de colaboradores consideran que es necesario ser parte de la familia para obtener cargos gerenciales	
Grado de satisfacción de los empleados con los familiares que trabajan en la organización	Más del 80% de colaboradores detectan que los conflictos empresariales se dan debido a problemas familiares	
Grado de satisfacción de los empleados con los familiares que trabajan en la organización	Más del 75% de colaboradores consideran que existe una mala relación familiar que influye en una toma de decisiones negativa	
Grado de satisfacción de los empleados con los familiares que trabajan en la organización	El 60% de colaboradores opinan que es debido a que el familiar necesita trabajo y un 37% debido a existen plazas vacantes	
Grado de satisfacción de los empleados con los familiares que trabajan en la organización	Más del 75% de los colaboradores consideran que la empresa sería más exitosa de no ser familiar, esto demuestra su percepción de mala relación familiar = decrecimiento	
Relación familia – colaboradores	Mala relación gerencia - colaboradores	
Control de la propiedad	Toma de decisiones centrada en una sola persona - proyectos fallidos	
Control de la propiedad	Más del 50% de colaboradores opinan que el gerente es quien toma las decisiones de este tipo	
Grado de compromiso	Tan solo un colaborador no se siente comprometido	Expansión/Formalización

Fuente: Elaboración propia a partir de la entrevista y encuestas realizadas.

Andelas Cía. Ltda. en la dimensión de empresa resulta ser un caso híbrido entre las siguientes etapas:

- Arranque: los dueños son el centro de las decisiones y las mismas son tomadas bajo sentimientos y sueños personales dejando de lado la planificación en base a una evaluación total de inversiones y riesgos y actuando por “la emoción del momento”. A pesar de la edad de la empresa, se encuentra en la presente etapa debido a no contar con una estructura organizacional y procesos formalizados, de igual manera, es sumamente importante para alcanzar la siguiente etapa el poseer administradores con la formación necesaria para el cargo sin necesidad de que los mismos sean familiares para poder tener un enfoque en el crecimiento y expansión del negocio a largo plazo y de una manera sustentable.

- **Expansión/Formalización:** la compañía cuenta con una estructura organizacional y diversas áreas de negocio debido a las necesidades que ha enfrentado por su crecimiento, se observa que la familia empieza a considerar el contratar administradores profesionales externos y admitir accionistas como inversores para el crecimiento del negocio. La empresa enfrenta una parte clave de esta etapa, la sucesión, posee familiares interesados en formar parte del negocio y lo más importante están en edad de hacerlo, de igual manera cuenta con colaboradores comprometidos y con deseos de crecer dentro de la organización.

5.1.2.3 Familia

Tabla 5.3 Dimensión de Familia – Andelas Cía. Ltda.

Dimensión: Familia		
Indicadores	Resultados	Etapas en base a resultados
% de socios que trabajan en la empresa	100%	Trabajo conjunto
# de familiares en altos cargos	5	
Relación empresa – familia	Relación familiar en deterioro por problemas empresariales e involucramiento de familia política	
Relación empresa – familia	Mal ambiente laboral = mala relación familiar	
Relación empresa – familia	Mantener el legado en control de la familia	
Relación empresa – familia	Injusticias	
Relación empresa – familia	Injusticias y preferencias	
Relación empresa - familia	Mala relación empresarial = mala relación familiar	
Relación empresa - familia	Distinta percepción e interés sobre la continuidad del patrimonio familiar	
Relación empresa - familia	Conflictos familiares = conflictos empresariales	
Relación empresa - familia	Mala relación familiar = malas decisiones	
Relación empresa - familia	Conflictos familiares = conflictos empresariales	
Relación entre generaciones	Choques generacionales entre 2da y 3ra generación	
Relación familiar	Diferencia de pensamientos	

Manejo de conflictos	Inexistente
Grado de satisfacción con los demás familiares empleados	Desigualdad de oportunidades y sueldos
Grado de satisfacción con los demás familiares empleados	Insatisfacción con gerencia general
Transmisión de liderazgo	No planificado
Transmisión de liderazgo	Implementar evaluación de habilidades y rasgos así como formación de los mismos dentro del plan de sucesión
Transmisión de liderazgo	No planificado
Planificación de sucesión	No planificado
Planificación de sucesión	Implementar evaluación de habilidades y rasgos así como formación de los mismos dentro del plan de sucesión
Planificación de sucesión	No planificado
Planificación de sucesión	No planificado
Planificación de sucesión	Integración del género femenino al negocio familiar
Planificación de sucesión	Nivel de estudios pertinente para pertenecer al negocio familiar
Planificación de sucesión	Edades pertinentes para estar involucrados en un 100% con la empresa
Planificación de sucesión	No existe un plan de sucesión ni involucramiento temprano para los miembros de la tercera generación
Planificación de sucesión	Implementar evaluación de habilidades y rasgos para ingreso de tercera generación a cargos empresariales
Planificación de sucesión	Evaluar experiencia y conocimientos para determinar los siguientes pasos en cuanto a formación de posibles sucesores
Planificación de sucesión	Iniciar por el involucramiento de tercera generación en la información relevante para los accionistas
Planificación de sucesión	Hacer énfasis en los miembros de la tercera generación que desearían formar parte del personal de la organización
Planificación de sucesión	Hacer énfasis en los miembros de la tercera generación que desean llegar a cargos gerenciales para iniciar con su formación
Miembros de la tercera generación trabajando en la empresa	Dos miembros de la tercera generación trabajando en la empresa
Formación de nuevos miembros	Implementar evaluación de habilidades y rasgos así como formación de los mismos dentro del plan de sucesión
Formación de nuevos miembros	No se realiza
Formación de nuevos miembros	No planificado
Formación de nuevos miembros	Falta de interés de la tercera generación sobre el patrimonio familiar
Relación entre generaciones	Choques generacionales entre 2da y 3ra generación

# de personas de la 3ra generación que desean trabajar en la empresa	Determinar el plan de carrera para las personas interesadas	
# de personas de la 3ra generación que desean ser directivos en la empresa	Determinar el plan de carrera para las personas interesadas	
Políticas empresa-familia	La remuneración depende de lazos familiares más no de acuerdo al cargo, productividad ni desempeño	
Políticas empresa-familia	Sin políticas que regulen la relación empresa-familia, detección de nepotismo	
Relación familia – colaboradores	Mala relación gerencia - colaboradores	
Productividad	Incompetencia por parte de la segunda generación	
Productividad	Incompetencia por parte de familia empresaria	

Fuente: Elaboración propia a partir de la entrevista y encuestas realizadas.

Andelas Cía. Ltda. en la dimensión de familia se encuentra únicamente en la etapa de trabajo en conjunto, los 5 socios fundadores pertenecientes a la primera y segunda generación trabajan juntos durante varios años y ya se han incorporado 2 miembros de la tercera generación. Los retos principales que la presente etapa y Andelas presentan son:

- Dificultad de los padres para ser sinceros con sus hijos, en el caso de Andelas dicho reto se evidencia desde la primera generación para con la segunda y desde la segunda para con la tercera.
- Dificultad en cuanto a cooperación y comunicación debido a diferencia de perspectivas e intereses de las ramas familiares.
- Falta de armonía en el hogar debido al involucramiento de la familia política e intervención de las opiniones de cada rama familiar.
- Desigualdad de beneficios para los miembros de la generación joven que no trabajan en la empresa a diferencia de quienes si lo hacen.
- Problemas para definir un plan de sucesión enfocado en el crecimiento sostenible de la empresa.

- Fomentar un manejo de conflictos productivo.
- Construcción de las siguientes características:
 - Honestidad: comunicarse con la verdad y proporcionar una retroalimentación sincera.
 - Apertura: ser inclusivos y proporcionar información objetiva enfocada en el crecimiento de la empresa.
 - Consistencia: confianza y seguridad en uno mismo demostradas en las actitudes diarias.

5.2 Herramienta de regulación empresa – familia: Protocolo Familiar

Propuesta de Protocolo Familiar - Empresa Andelas Cía. Ltda.

En Ambato, a *** de ***** de 20**

REUNIDOS

La Junta General de Socios conformada por el Sr. Carlos Andrade Carrasco, con C.I. *****, sus hijos, Sr. Carlos Andrade Lascano, con C.I. *****, Ing. Oswaldo Andrade Lascano, con C.I. *****, Ing. Edgar Andrade Lascano, con C.I. ***** y Sr. Ricardo Andrade Lascano, con C.I. *****, todos con domicilio en la ciudad de Ambato.

En lo sucesivo,

- Cuando se haga referencia conjunta a todos ellos, en su nombre y de las personas a las que representan, se les identificará como “las Partes”.

- Cuando se haga referencia en conjunto a todos ellos, se les identificará como “los Socios”.
- Cuando se haga referencia al Sr. Carlos Andrade Carrasco, se le identificará como “el Padre”.
- Cuando se haga referencia conjunta a los hermanos Andrade Lascano, se les identificará como “los Hijos”.
- Cuando se haga referencia a los hijos y/o a los descendientes de los Hijos en línea recta, se hará mención a su “Estirpe”, identificándose el conjunto de Estirpes y al Padre como el “Grupo Familiar”.

COMPARECEN

Todos ellos, en su propio nombre y derecho y en el de sus presentes y futuras estirpes, reconociendo su capacidad para actuar de acuerdo con el contenido del presente documento, y a tal efecto,

EXPONEN

I. Historia de la empresa:

Andelas Cía. Ltda. se forma legalmente como tal en el mes de mayo del año 1993, desde el inicio como una empresa textil al ser la rama de dominio de la familia Andrade Lascano, apellidos por los cuales surge el nombre de Andelas la misma que inicia en el garaje del edificio familiar con tan solo una máquina circular operada por Ricardo, el hijo menor de la familia y con sus hermanos Oswaldo en la parte de ventas, Edgar en la parte financiera y Carlos que al ser el hijo mayor asumió la administración de la misma de la mano de su padre. Con el paso de los años el trabajo duro de la familia tuvo sus frutos y hoy en día cuentan con una nave propia en el Parque Industrial Ambato equipada con tecnología de punta para brindar productos de calidad y un

excelente servicio de la mano de sus colaboradores; así Andelas se ha convertido en un gran aporte para el país no solo en tecnología sino también como generadora de fuentes de empleo y aporte responsable al sector industrial de la ciudad.

II. Definiciones:

Familia: se entiende por familia a la línea recta de Don Carlos Andrade Carrasco y Doña Beatriz Lascano Bolaños.

Rama familiar: se entiende por rama familiar cada una de las líneas rectas descendientes de Don Carlos Andrade Lascano y Doña Patricia López Baquero, Don Oswaldo Andrade Lascano y Doña Gladys López Viteri, Don Edgar Andrade Lascano y Doña Mónica Flores Echeverría, Don Ricardo Andrade Lascano y Doña María Elena López Ulloa.

Primera Generación: Don Carlos Andrade Carrasco y Doña Beatriz Lascano Bolaños.

Segunda Generación: Don Carlos Andrade Lascano, Don Oswaldo Andrade Lascano, Don Edgar Andrade Lascano, Don Ricardo Andrade Lascano.

Tercera Generación: Esteban Andrade López, Javier Andrade López, María Isabel Andrade López, David Andrade López, María Belén Andrade López, Daniela Andrade López, Daniel Andrade López y Elizabeth Andrade Flores.

Cuarta Generación: los descendientes directos de la tercera generación.

ESTIPULACIONES

PREÁMBULO.- DECLARACIÓN DE PRINCIPIOS BÁSICOS DE LAS PARTES

1. Los firmantes del presente documento, conscientes de la importancia que tiene para la empresa, la familia y la sociedad en general, al ser ante todo un acto de respeto e interés para la historia de la familia y su empresa, para buscar principalmente la continuidad del legado, y específicamente su gobernabilidad actual y futura.
2. Las Partes consideran que, para conseguirlo, están en el deber de subordinar los intereses individuales a los generales y fijar reglas de funcionamiento e interrelación entre familia y empresa debidamente expresadas y acordadas en el presente documento.
3. Las Partes expresan su compromiso de cumplir todos los acuerdos que integran este Protocolo con el fin de lograr que la familia y la empresa alcancen armonía, conciencia social y profesionalismo.
4. Asimismo, como propietarios, las Partes aceptan la responsabilidad de marcar un camino que conduzca a lograr sus objetivos dirigidos hacia el crecimiento y desarrollo dentro del mercado actual y futuro.
5. Las Partes comprenden que para la ejecución del presente documento tienen que estructurar un sistema de gestión totalmente profesionalizado, en base a optimizar recursos.
6. Las normas se modificarán o actualizarán atendiendo a la experiencia que resulte de su aplicación, por voluntad expresada de las Partes y siguiendo el mecanismo y objetivos del presente documento.
7. Las Partes están convencidas que su relación familiar debe descansar en la unión de la familia y la transparencia comunicativa y formalizada, sin sacrificar la una a la otra. Ello sólo se logra evitando los grupos de información selectiva, parcial o manipulativa, y afrontando las situaciones personales con claridad, respeto y sentido

de la realidad para prevenir que afecten a los criterios profesionales que deben regir la gestión y dirección en sus actividades económicas.

8. Las Partes optan por el consenso como forma normal de tomar acuerdos y dejan para casos extremos el recurrir a votaciones.

9. Las Partes recurrirán a ayudas externas en aquellas cuestiones que, por su complejidad, especificidad o tecnología, queden lejos de su conocimiento o que por su implicación emocional así lo aconsejen.

De conformidad con lo anterior los Socios han decidido la formalización y suscripción del Protocolo en base a las siguientes estipulaciones.

I. EFICACIA DEL PRESENTE PROTOCOLO

El Protocolo será el documento en el que se establezcan las reglas que regulen las relaciones empresa – familia, si bien la regulación de determinadas cuestiones deberá desarrollarse en otros documentos (Estatutos, testamentos, etc.) que siempre deberán respetar los principios del presente protocolo.

Dado que, por medio del presente documento, las Partes vienen a establecer bases y criterios por los que van a regular sus relaciones como miembros del Grupo Familiar, así como determinados aspectos de funcionamiento y de estrategia empresarial de las mismas, el presente acuerdo y los principios en él contenidos, sin perjuicio de terceros, primarán, de manera absoluta, en todo caso, sobre los Estatutos y normas internas de funcionamiento de éstas en caso de que sean contradictorias con ellos.

Las Partes, en la medida en que legalmente sea posible, se comprometen a adecuar, en todo y cualquier momento, dichos Estatutos y normas internas de funcionamiento a lo

establecido en el presente documento, a efectos de que los mismos no resulten contradictorios. Para ello, y en todo momento, se obligan a acometer todas las actuaciones y a adoptar todos aquellos acuerdos privados y/o públicos, que sean necesarios.

II. VALORES FAMILIARES

2.1 Integridad

Cuidar el buen nombre familiar, actuar con autenticidad en base a la moral, rectitud, honradez y con control sobre las emociones.

2.2 Responsabilidad

Poseer conciencia sobre las decisiones y acciones y su impacto en la familia y la empresa de manera interna y externa, respetar la jerarquía.

2.3 Liderazgo

La administración y dirección de la empresa se confiarán en las personas más idóneas en razón de sus conocimientos, habilidades, cualidades y capacidades de liderazgo.

2.4 Transparencia

La confianza y delegación deberán coexistir con un esquema de información periódico y sistemático que asegure la transparencia de la gestión y permita el seguimiento oportuno y completo de los resultados de la empresa.

2.5 Disponibilidad al cambio y la diversidad

Estar dispuestos a adoptar cambios dirigidos hacia el crecimiento y la inclusión cuando fueren necesarios, siempre apuntando a la productividad a largo plazo en busca de la innovación permanente.

2.6 Unidad y consenso

Las decisiones se tomarán siempre en busca del mayor grado de consenso posible, con respeto sobre la diversidad de opiniones apuntando siempre al bienestar familiar y empresarial.

III. ÓRGANOS DE GOBIERNO

3.1 CONSEJO DE FAMILIA:

A partir de la firma del presente Protocolo, los Socios acordamos constituir el Consejo de Familia, órgano cuyas consideraciones se encuentran dentro de los siguientes parámetros:

3.1.1 Composición:

El Consejo de Familia deberá estar conformado por el Padre como miembro fijo, dos de los cuatro Hijos como representantes de la Junta General de Socios, en adición dos representantes de las Estirpes de los Hijos ya sea que fueren parte de la empresa o no. En caso de ausencia permanente o incapacidad de alguno de los miembros, podrá ser reemplazado por otro miembro en igualdad de condiciones con excepción del Padre, en caso de ausencia su lugar quedará vacío.

Los 5 integrantes del Consejo de Familia tendrán derecho a un voto en las reuniones que se celebren y deberán ser elegidos por la Junta General de Socios para el periodo de 2 años.

3.1.1.1 Requisitos para los representantes de las Estirpes:

- Ser mayor de edad.
- Poseer un título mínimo de tercer nivel en una carrera de preferencia relacionada al giro del negocio y/o manejo empresarial.
- No formar parte al mismo tiempo de la Junta General de Socios.

3.1.2 Cargos:

El Consejo de Familia tendrá un Presidente que será el encargado de convocar y dirigir las sesiones, un Vicepresidente encargado de apoyar y colaborar al Presidente, y un Secretario encargado de asistir al Presidente y Vicepresidente, redactar el acta de las sesiones y poner todas las actas a disposición del Consejo de Familia ya sea de manera física o virtual; dichos roles podrán ser ocupados por uno de los 2 Hijos o de los 2 representantes de las Estirpes y serán designados por la Junta General de Socios para el periodo de 2 años con derecho a reelección por máximo 1 periodo adicional.

3.1.3 Reuniones:

El Consejo de Familia se reunirá de manera ordinaria cuatro veces al año, es decir cada trimestre. También se reunirá de manera extraordinaria previa convocatoria del Presidente cuando al menos 2 de los miembros lo hayan solicitado. La convocatoria se realizará de manera escrita con mínimo 10 días de antelación, estipulando dentro de la misma el orden del día.

En caso de que alguno de los miembros tuviere incapacidad para asistir, deberá enviar una carta dirigida al Presidente con mínimo 5 días de antelación explicando sus motivos y otorgando su voto a un miembro del Consejo o en su defecto a un miembro del Grupo Familiar en igualdad de condiciones.

3.1.4 Quorum:

El Consejo de Familia podrá iniciar sesión únicamente con el 100% de sus miembros o en su defecto con los representantes debidamente aprobados para emitir el voto.

En cuanto a toma de decisiones que requieran votación el quorum a tomar en cuenta será por mayoría simple, es decir, 3 de los 5 votos.

3.1.5 Funciones:

Las funciones del Consejo de Familia, además de las específicamente detalladas en distintos puntos de este documento, son las que se detallan a continuación:

- a) Seguimiento de la aplicación del Protocolo Familiar, propuesta y ejecución de modificaciones, en su caso, del mismo.
- b) Análisis de desempeño de roles de los miembros del Grupo Familiar que se encuentren trabajando en la empresa.
- c) Estudio de incorporaciones de los miembros del Grupo Familiar y personas allegadas a puestos directivos y no directivos.
- d) Labores de armonización de intereses y de mediación en casos de conflicto entre distintos miembros del Grupo Familiar en temas empresariales.
- e) Establecimiento de los criterios y principios encaminados a facilitar la sucesión en la propiedad y en la gestión de la empresa familiar.
- f) Llevar un libro de actas físico o virtual, cada acta deberá ser firmada por el Presidente, Vicepresidente y Secretario.
- g) Reporte final y transición en caso al momento de finalizar el periodo.

3.2 COMITÉ DE NOMBRAMIENTOS

La principal misión de este Comité es examinar y evaluar la trayectoria, capacidad y cualidades de los miembros de la familia en ascenso a un cargo directivo. También emitirá opiniones en temas de formación, incorporación de familiares o sus allegados al trabajo y otras cuestiones similares que le soliciten.

El Comité estará integrado por 3 personas ajenas a la familia elegidas por el Consejo de Familia y que se encuentren en cargos directivos, de preferencia al menos uno con experiencia en el área de Talento Humano.

El Comité se formará cuando se solicite su opinión, es decir en cada ocasión salvo que el Consejo de Familia dispusiera de otra cosa. Sus decisiones son inapelables.

3.3 JUNTA GENERAL DE SOCIOS

Órgano supremo de la compañía, con rol decisivo y estratégico, encargado de velar por el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Este órgano se encuentra sujeto al Reglamento de Juntas Generales de Socios y Accionistas de Compañías de la Superintendencia de Compañías del Ecuador.

IV. INCORPORACIÓN DE FAMILIARES A LA EMPRESA

4.1 NORMAS Y CONDICIONES DE ACCESO

Como principio general se establece que los miembros de la familia que posean un grado de consanguinidad con los socios pueden ocupar puestos de trabajo en la empresa, siempre que existan vacantes en cargos de preferencia ya existentes y que el candidato cumpla con las siguientes normas y condiciones:

- a) Poseer un título mínimo de tercer nivel afín al cargo al que está postulando.
- b) Cumplir con el perfil del cargo.
- c) En caso de postular a roles directivos, el candidato deberá poseer experiencia de mínimo 2 años en otra empresa en un rol similar al que se encuentra postulando y deberá poseer un título de cuarto nivel o encontrarse cursando sus estudios en más de un 50%, dicho título deberá ser afín al cargo.
- d) Cumplir con el proceso de evaluación y selección como cualquier otro candidato, dicho proceso será llevado a cabo por el departamento de Talento Humano y en su defecto se deberá contratar a una empresa especialista en el sector.

- e) Presentar una solicitud en conjunto con los resultados de su evaluación y selección al Consejo de Familia y de ser necesario al Comité de Nombramientos quienes deberán evaluar su ingreso a la organización.
- f) Aspiraciones salariales que concuerden con la asignación existente para el cargo o en su defecto el salario del mercado correspondiente a cargos de naturaleza similar en empresas del sector textil o parecidos.

Una vez cumplidos los puntos anteriores, el candidato deberá firmar su contrato según lo establecido en el Código de Trabajo del Ecuador y será responsabilidad del Consejo de Familia verificar que la empresa cumpla a tiempo con los requisitos de ley para con el nuevo miembro de la empresa.

4.2 INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN

El nuevo funcionario deberá obligatoriamente cumplir con el programa y las tareas establecidas en la empresa para estos puntos al igual que cualquier otra persona en su condición. Para miembros de la familia, se aumentará en la inducción el estudio del presente Protocolo con el fin de que el funcionario respete y cumpla a cabalidad con las estipulaciones del mismo.

4.3 ASPECTOS DISCIPLINARIOS

Absolutamente todos los familiares que se encuentren laborando en la empresa, sean socios o no, tendrán la responsabilidad y obligación de cumplir con los horarios establecidos y previamente acordados para el cargo que se encuentre desempeñando, de igual manera deberán acatar todas las estipulaciones del presente documento y de los reglamentos internos que hubieren. En caso de cometer alguna falta a dichos documentos, su jefe directo será el encargado de analizar las faltas cometidas y

proporcionar una sanción en base a los reglamentos, dicha sanción deberá ser reportada al Consejo de Familia quién emitirá un llamado de atención al funcionario e incluirá los inconvenientes suscitados en el acta correspondiente.

4.4 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

El líder directo será el encargado de proporcionarle al funcionario al inicio de su cargo una descripción de trabajo clara que incluya la descripción general del cargo, actividades principales, indicadores y medibles con el fin de realizar un seguimiento y evaluación adecuados sobre el desempeño del mismo. Los resultados de dicha evaluación de desempeño deberán ser reportados mensualmente al Consejo de Familia con la intención de que en sus reuniones trimestrales dicho órgano revise su desempeño y le proporcione una retroalimentación y/o un reconocimiento por su trabajo.

4.5 PROMOCIÓN O ASCENSOS

La Junta General de Socios será la encargada de analizar el desempeño y trayectoria laboral de los familiares que se encuentre trabajando en la empresa con el fin de otorgarles promociones o ascensos en el momento en el que lo consideren pertinente.

4.6 TÉRMINO DEL VÍNCULO LABORAL

Para el término del vínculo laboral del miembro de la familia ya sea socio o no, se procederá de acuerdo al Código Laboral del Ecuador y al Reglamento Interno de Trabajo de la empresa. Independientemente de la razón de la desvinculación, el valor a recibir por indemnización ira acorde a las leyes del país y será por igual para los miembros de la familia como para los demás colaboradores.

En caso de que la desvinculación fuere por renuncia voluntaria, el miembro de la familia tendrá la oportunidad de volver a la empresa en lo posterior siempre y cuando cumpla con los requisitos de acceso estipulados en el presente documento, por el contrario, en caso de que la desvinculación tuviere por motivo el despido por incumplimiento de actividades o faltas a las leyes y reglamentos aplicables, el Consejo de Familia deberá tomar una resolución sobre las condiciones a cumplir si el miembro del Grupo Familiar demostrara sus intenciones de volver a unirse a la empresa, de considerarlo el Consejo de Familia tiene la potestad de negar el reingreso del candidato acorde al motivo de su despido.

V. CONDUCTA EMPRESARIAL Y COMPROMISO SOCIAL

5.1 COMPROMISO CON LA RESPONSABILIDAD ANTE EMPLEADOS, PROVEEDORES Y CLIENTES

Mediante el presente Protocolo, las Partes acuerdan que la conducta ante los empleados, proveedores y clientes siempre deberá ser en base a los valores familiares estipulados previamente en este documento, y que, siempre reinará el respeto, buen trato y profesionalismo para con estos. En caso de incumplir con lo mencionado el Consejo de Familia se encargará de las sanciones, la primera vez recibirá un llamado de atención verbal sin ninguna otra consecuencia, la segunda vez recibirá un llamado de atención escrito con una multa en base al análisis del Comité de Familia, no menor al 20% del Salario Básico Unificado, a descontar en el siguiente rol de pagos, y en caso de tener desde una tercera reincidencia en adelante, la sanción monetaria irá subiendo en un 50% con respecto a la anterior y será potestad del Consejo de Familia analizar su despido por faltas al presente documento.

De igual manera, su líder directo podrá solicitar al funcionario que ofrezca una disculpa personal o pública de manera verbal o escrita a quien fuere necesario de considerarlo oportuno.

5.2 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

La empresa Andelas Cía. Ltda. se encuentra comprometida con ser un aporte directo hacia la sociedad y el mundo, en actos traducidos al respeto y cuidado de la comunidad en la que nos encontramos mediante diversas actividades, iniciando por generar una producción responsable de recursos cuyos procesos afecten en la menor manera posible al medio ambiente hasta la generación de espacios de ayuda y apoyo a la comunidad como algo extra laboral siendo así un ejemplo que sirva de inspiración a las demás empresas para contribuir de una mejor manera.

VI. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

En caso de conflicto entre uno o varios miembros del Grupo Familiar con respecto a cuestiones empresariales, siempre y cuando los involucrados no hubieren logrado llegar a una solución y/o consenso, el Consejo de Familia funcionará como mediador teniendo el deber y el derecho de proporcionar un espacio dentro de la agenda del día a los involucrados para exponer el caso dentro de su reunión ya sea ordinaria o extraordinaria.

De no poseer algo especificado dentro de este Protocolo, la solución se regirá a los reglamentos internos de la empresa y/o a las leyes del Ecuador.

VII. DISPOSICIONES FINALES

7.1 El presente documento tendrá vigencia mientras se mantengan al menos el 60% de los socios firmantes, caso contrario los nuevos socios serán los encargados de realizar las modificaciones pertinentes y volver a firmar el Protocolo Familiar.

7.2 En caso de modificaciones, éstas podrán realizarse siempre y cuando se encuentren aprobadas por al menos el 60% de los socios que representan al 60% del capital social de la compañía.

7.3 Los Hijos se comprometen a adoptar, y a que los miembros de su Estirpe adopten, todas aquellas medidas que resulten necesarias para el mejor cumplimiento de este Protocolo.

En prueba de conformidad los comparecientes firman a continuación el presente documento, en siete ejemplares, uno para cada socio y dos para archivo, en la fecha y lugar indicados en el encabezamiento.

Carlos Andrade Carrasco

C.I.

Carlos Andrade Lascano

C.I.

Oswaldo Andrade Lascano

C.I.

Edgar Andrade Lascano

C.I.

Ricardo Andrade Lascano

C.I.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

El modelo Gersick permite la comprensión de los retos de las empresas familiares en las dimensiones de propiedad, empresa y familia, dependiendo de las etapas en las que cada organización se encuentra, en base a cada etapa otorga una mayor claridad del camino a seguir para construir un crecimiento saludable a través de las generaciones y asegurar que este no detenga.

El diagnóstico de la situación actual de la empresa Andelas Cía. Ltda. en base a las dimensiones de propiedad, empresa y familia, concluyen que la misma se encuentra en las etapas de: empresario controlador y sociedad de hermanos, arranque y expansión/formalización, y, trabajo conjunto.

Se identifica la estructura de los componentes del Protocolo Familiar a partir de las necesidades halladas en el análisis de la situación actual, dicho protocolo puede ser aplicado en Andelas Cía. Ltda. y ser tomado como ejemplo adaptable a la realidad de otras empresas familiares. El Protocolo proporciona una guía clara de la relación empresa – familia con el fin de evitar la toma de decisiones empírica o en base a sentimientos y permitir un control sobre las acciones y decisiones de los familiares al igual que el camino a seguir para los miembros de las actuales y futuras generaciones que deseen involucrarse en el negocio.

6.2 Recomendaciones

Se recomienda la implementación del Protocolo Familiar con la brevedad posible ya que Andelas Cía. Ltda. es una empresa que lleva varios años en el mercado y su decrecimiento se da por las malas inversiones que recaen sobre la falta de control en la toma de decisiones de los miembros de la familia sin mencionar que la armonía tanto familiar como empresarial se ha visto afectada por la mala relación de los miembros de la familia que se encuentran trabajando en la empresa y la intervención de la familia política.

La creación de un Consejo de Familia va a permitir el involucramiento de los miembros de la tercera generación sobre la situación actual y decisiones de la empresa, de esta manera se puede dar inicio al plan de carrera de los mismos, sin embargo, hay que considerar el hecho de que en las tres generaciones de la familia y en los empleados se encuentra inconformidad en cuanto a las decisiones tomadas por la Gerencia General, de manera que se recomienda una evaluación de desempeño de quienes ocupan los cargos directivos, una rotación de los mismos y a su vez la contratación de profesionales para ocupar los cargos que queden vacíos.

Realizar una evaluación de habilidades de los miembros de la tercera generación que forman o quieren formar parte de la empresa con el fin de hacer énfasis en la formación de los miembros con mayores cualidades de liderazgo para permitir que la dirección de la misma vuelva o continúe en las manos de la familia.

BIBLIOGRAFÍA

- Asociación Madrileña de la Empresa Familiar. (s/f). *Ejemplo de Protocolo Familiar*. Obtenido de <https://www.efamiliar.org/articulo/16/6/>
- Asociación Madrileña de la Empresa Familiar. (s/f). *El Protocolo Familiar: Contenido Básico*. Obtenido de <https://www.efamiliar.org/articulo/18/>
- Basco, J. (2006). La Investigación en la Empresa Familiar: Un Debate Sobre la Existencia de un Campo Independiente. *Dialnet*, 12, 33-64.
- Bermejo, M. (06 de Marzo de 2014). *América Economía*. Obtenido de <https://mba.americaeconomia.com/blogs/ie/la-empresa-familiar-es-solucion-no-problema/>
- Cajén, Enrique. (2009). *Protocolo Familiar*. Obtenido de http://www.astecna.com.ar/charla/6_RL_Protocolo%20Familiar.pdf
- Diario el Telégrafo. (28 de Noviembre de 2017). *El Telégrafo*. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/en-ecuador-el-90-de-la-composicion-empresarial-tiene-origen-familiar>
- Diario el Telégrafo. (17 de Mayo de 2016). *El Telégrafo*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/en-el-pais-el-90-5-de-empresas-son-familiares>
- Dodero, S. (s/f). *Biblioteca de la Empresa Familiar Carles Feerer Salat*. Obtenido de [http://www.biblioferrersalat.com/media/documentos/Investigacion%20sobre%20la%20Empresa%20Familiar%20en%20Latinoamerica%20\(2\).pdf](http://www.biblioferrersalat.com/media/documentos/Investigacion%20sobre%20la%20Empresa%20Familiar%20en%20Latinoamerica%20(2).pdf)
- Donnelly, R. (1964). The family business. *Harvard Business Review*, 42(4), 93-105.
- Gersick K. E.; Davis J. A.; Hampton, M. M.; Lansberg, I. (1997). *Empresas Familiares: Generación a Generación*. México: McGraw-Hill.
- Gimeno, A., & Baulenas, G. (2002). Empresa familiar: la gestión del riesgo estructural en la empresa familiar. *Esade Asociación*, 98, 60-68.
- Gimeno, J., & Folta, T., (1997). Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital. *Administrative Science Quarterly*, 42(4), 750-784.
- Gobierno de España. (2008). *IPYME*. Obtenido de <http://www.ipyme.org/publicaciones/empresafamiliar.pdf>
- Gura, T. (07 de Junio de 2015). *Revista Líderes*. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/estudio-thomasgura-empresas-familiares-sobreviven.html>
- Handler W. C. (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review*, 2(3), 257-376.

- McConaughy, D. L. (2000). Family CEOs vs. Nonfamily CEOs in the Family-Controlled Firm. *Family Business Review*, 12(2), 121-132.
- Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A., & Ávila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12, 358-401.
- Payne, P. L. (1984). Family Business in Britain: An Historical and Analytical Survey. *Family Business in the era of industrial growth; Its ownership and management*. Tokio: Univetsity of Tokio Press.
- Pérez Molina, A. I. (2012). El modelo de empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales. *3ciencias*, 12.
- Peterson-Whithorn, C. (23 de Abril de 2015). *Forbes*. Obtenido de <http://www.forbes.com.mx/las-25-empresas-familiares-mas-grandes-del-mundo/#gs.wGjuGis>
- Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva*. México: CECSA.
- Ramírez, L. (2014). *Proceso de sucesión en empresas familiares, caso: empresas de purificadores de agua*. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Revista Semana. (09 de Mayo de 2015). *Revista Semana*. Obtenido de <https://www.semana.com/economia/articulo/empresas-familiares-por-que-no-sobreviven/441465-3>
- Sánchez-Crespo, A., & Sánchez, A. (2002). *La empresa familiar, manual para empresarios: claves legales para su correcta organización y continuidad*. Bilbao: Deusto.
- Santamaría, E., Moreno K. & Santamaría, E. (21 de Junio de 2016). *Revista Retos*. Obtenido de <https://revistas.ups.edu.ec/index.php/retos/article/view/11.2016.02>
- Shanker, A. C., & Astrachan, J. H. (1996). Myths and realities: Family businesses' contribution to the U.S. economy. A framework for assessing family business statistics. *Family Business Review*, 9(2) 123-167.
- Sharma, P., Christman, J., Pablo, A., & Chua, J. H. (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), 17-36.
- Schultze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization Science*, 12,18(4), 473- 491.
- Tapia, E. (04 de Julio de 2015). *El Comercio*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/diez-datos-clave-empresa-familiar.html>

ANEXOS

ANEXO 1: ENTREVISTA PARA SOCIOS

Entrevista

Objetivo: conocer los antecedentes de la organización a lo largo de las generaciones, su perspectiva sobre la empresa en las manos de la familia, los problemas actuales y los factores que afectan la continuidad de la empresa en el tiempo.

Entrevistado: _____

Cargo: _____

Entrevistadora: Daniela Andrade

1. ¿Hace cuántos años se fundó la empresa y cuántos socios son?
2. ¿Cuánto tiempo se encuentra trabajando en la empresa?
3. ¿Qué cargo ocupa actualmente y cuánto tiempo se encuentra trabajando en el mismo?
4. ¿Qué relación familiar tiene con las personas que se encuentran en los cargos directivos actualmente?
5. ¿Cuál es su criterio actual acerca de la organización?
6. ¿Considera usted que la estructura organizacional actual es la adecuada para el crecimiento del negocio?
7. ¿Cree usted que el hecho de poseer una empresa unió más a la familia? ¿Por qué?
8. ¿Cuáles piensa usted que son las ventajas y desventajas de poseer una empresa familiar?

9. ¿Existen conflictos familiares que afecten el buen funcionamiento de la organización? ¿Cuáles son y cómo se los resuelve?
10. ¿Considera usted que la empresa debe continuar perteneciendo en un 100% a la familia?
11. ¿Se ha planificado la sucesión en algún momento?
12. De las siguientes, ¿qué habilidades y rasgos cree usted que se deben tomar en cuenta para la selección del nuevo sucesor? (califique del 1 al 10 en relación a su importancia)

Habilidades	Calificación
Toma de decisiones	
Liderazgo	
Comunicación	
Manejo de conflictos	
Sentido de urgencia	
Trabajo en equipo	
Creatividad	
Planeación	
Manejo de equipos	
Relaciones interpersonales	

Rasgos	Calificación
Ser innovador	
Experiencia en otras empresas	
Compartir los valores de la empresa y familia	

Tener buena relación con los miembros de la familia	
Tener una buena relación con los colaboradores	
Predisposición a asumir riesgos	
Consultar a la junta de socios para decisiones estratégicas	
Pertenecer a la familia	

13. ¿Se han realizado acciones para motivar a los miembros de la tercera generación a ingresar a la empresa? ¿Cuáles han sido?
14. A la hora de incorporar nuevos colaboradores, ¿se aplican los mismos criterios para miembros de la familia?
15. ¿Cuál es el criterio de asignación de trabajo para los nuevos familiares?
16. Al momento de efectuar ascensos para los miembros de la familia, ¿se utilizan los mismos criterios que con los demás colaboradores?
17. ¿Existen choques generacionales entre las personas que se encuentran trabajando en la organización? ¿Cómo se los resuelve?
18. Si tomamos en cuenta los últimos 5 años, ¿han subido o bajado las ventas, la inversión en activos y la productividad de la empresa?

ANEXO 2: ENCUESTA PARA LA TERCERA GENERACIÓN



Encuesta

Objetivo: conocer la perspectiva de la tercera generación sobre los problemas actuales de la empresa e identificar el grado de interés que cada uno posee sobre formar parte de la misma.

Nombre: _____ Fecha: _____

Género: _____ Profesión: _____

1. ¿Cuántos años tienes?

18 – 23		24 – 28		29 - 33		Más de 34	
---------	--	---------	--	---------	--	-----------	--

2. ¿Trabajas actualmente en la empresa?

Si		No	
----	--	----	--

3. ¿Qué tanto conoces acerca de la organización a través del tiempo y sobre su estado actual? Califica del 1 al 5, siendo 1 muy poco y 5 bastante.

1	2	3	4	5

4. ¿Crees que el hecho de poseer una empresa unió más a la familia?

Si		No	
----	--	----	--

Porque _____

5. ¿Consideras que la empresa debe continuar perteneciendo en un 100% a la familia?

Si		No	
----	--	----	--

6. ¿Existe un plan de sucesión en donde conste tu futura participación en la empresa?

Si		No		No se	
----	--	----	--	-------	--

7. Como futuro socio, ¿qué habilidades y rasgos crees que se deben tomar en cuenta para la selección del nuevo sucesor? Califica del 1 al 5 en orden de importancia, siendo 1 poco importante y 5 muy importante.

Habilidades	1	2	3	4	5
Toma de decisiones					
Liderazgo					
Comunicación					
Manejo de conflictos					
Sentido de urgencia					
Trabajo en equipo					
Creatividad					
Planeación					
Manejo de equipos					
Relaciones interpersonales					

Rasgos	1	2	3	4	5
Ser innovador					
Compartir los valores de la empresa y familia					
Tener buena relación con los miembros de la familia					
Tener una buena relación con los colaboradores					

Predisposición a asumir riesgos					
Consultar a la junta de socios para decisiones estratégicas					
Pertenecer a la familia					

8. ¿Cuáles consideras que deberían ser los principales requisitos para el ingreso de familiares a la empresa? Marca todas las opciones que consideres.

Estudios de grado	
Estudios de postgrado	
Cursos y seminarios afines	
Conocimiento de otros idiomas	
Experiencia en empresas similares	
Sin requisitos	

9. ¿Qué razones te motivaron o motivarían a trabajar en la empresa? Coloca el numero según la importancia, en donde 1 es poco importante y 5 muy importante.

Continuar con el trabajo familiar	
El sector de actividad y las tareas a realizar	
Acceso al mercado laboral/oportunidad de desarrollar la carrera profesional	
Trabajar con la familia	
No decepcionar a la familia	
Mayor posibilidad de dirigir una empresa	
Otra: _____	

10. ¿En qué departamento de la organización te gustaría o te hubiese gustado iniciar tu plan de carrera? Marca máximo 2 opciones.

Proyectos	
Talento Humano	
Ventas	
Servicio al cliente	

Marketing	
Contabilidad	
Pagos y cobranzas	
Tintorería	
Laboratorio	
Mantenimiento	
No quiero ingresar a la empresa	

11. ¿A qué cargo te gustaría llegar como tope en tu plan de carrera? (Marca 1 sola respuesta)

Gerente General	
Gerente de Ventas	
Gerente Financiero	
Gerente de Operaciones	
Asesor	

Otro: _____

ANEXO 3: ENCUESTA PARA LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA



Encuesta de diagnóstico

Objetivo: conocer su perspectiva sobre los problemas actuales en la empresa e identificar su grado de satisfacción con respecto a los propietarios y directivos de la misma.

Recuerde que las respuestas son basadas en su experiencia de trabajo, por lo tanto, no existen respuestas correctas o incorrectas.

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

1 mes – 1 año		1 – 3 años		Más de 3 años	
---------------	--	------------	--	---------------	--

2. ¿En qué departamento se encuentra trabajando?

3. Seleccione la respuesta que considere apropiada, en donde:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

	5	4	3	2	1
¿Posee usted un manual de funciones actualizado?					
Las actividades descritas en el manual de funciones, ¿conducen con sus actividades diarias?					
Para tomar decisiones importantes, ¿son sus opiniones, ideas o sugerencias tomadas en cuenta?					
¿Los familiares empleados reciben una remuneración equivalente a la de un empleado con un cargo similar?					
Con los familiares que trabajan en la empresa, ¿existen problemas frecuentes?					

La generación actual que se encuentra a cargo de la empresa, ¿ha logrado mejorar las condiciones de la misma?					
¿Considera que la selección de personal para cargos gerenciales toma en cuenta tanto a empleados como a familiares?					

4. ¿Existen conflictos familiares que afecten el funcionamiento de la empresa?

Si		No	
----	--	----	--

Indique la razón:

5. ¿Considera usted que la relación familiar que existe entre los miembros de la empresa, incide en la toma de decisiones de la misma?

Si		No	
----	--	----	--

Indique la razón:

6. ¿Conoce usted quién decide el ingreso de familiares a la empresa? (Marque una opción)

Recursos Humanos		Gerente		Junta de Socios		No se	
------------------	--	---------	--	-----------------	--	-------	--

7. ¿Sabe usted por qué razones ingresan los miembros de la familia a la empresa? (Marque las opciones que considere)

Necesidad de personal	
Formación académica	
Experiencia laboral	
Plan de sucesión	
Posee habilidades clave	
El familiar necesita trabajo	

8. ¿Cree que el funcionamiento y éxito de la empresa hubiese sido distinto de no ser familiar?

Si		No	
----	--	----	--

Indique la razón:

9. ¿Por qué motivo usted consideraría abandonar la organización? (Marque las opciones que considere)

Crisis económica de la organización	
Mal ambiente laboral	
No he tenido ascensos	
No conozco mis funciones	
No me siento comprometido	

Otro _____