



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de titulación en la modalidad de proyecto de  
investigación previo a la obtención del Título de  
Ingeniero de Empresas**

**TEMA: “La organización empresarial como factor  
de impulso en la sucesión generacional en las PYMES  
de empresas familiares del sector ferretero del cantón  
Ambato”**

**AUTOR: José Luis Vargas Reyes**

**TUTOR: Ing. Washington Marcelo Gallardo Medina, MBA**

**AMBATO – ECUADOR**

**Enero 2019**



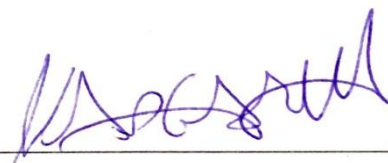
## APROBACIÓN DEL TUTOR

**Ing. Washington Marcelo Gallardo Medina MBA**

### **CERTIFICA:**

En mi calidad de Tutor del trabajo de titulación “**La organización empresarial como factor de impulso en la sucesión generacional en las Pymes de empresas familiares del sector ferretero del cantón Ambato**” presentado por el señor **José Luis Vargas Reyes** para optar por el título de Ingeniero de Empresas, **CERTIFICO**, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 10 de Enero del 2019



---

**Ing. Washington Marcelo Gallardo Medina MBA.**

**C.I. 180341501-5**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, **José Luis Vargas Reyes**, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniero de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'J' and 'V' followed by 'R' and 'EYES'. The signature is written on a light-colored, slightly textured background.

---

**José Luis Vargas Reyes**

**C.I.1803661923**

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos profesores calificadoros, aprueban el presente trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.



---

**Ing. MBA. María Soledad Sevilla Galarza**

**C.I.1802918141**



---

**Ing. Mg. Nora Isabel Santiago Chávez**

**C.I.0601351745**

Ambato, 10 de Enero del 2019

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este proyecto dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.



---

**José Luis Vargas Reyes**

**C.I.1803661923**

## AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento principalmente a Dios por las bendiciones y su gran misericordia por dejarme cumplir mis sueños y expectativas dándome un día más de vida.

Al **personal docente** de la Facultad de Ciencias Administrativas por su contribución en mi formación académica, y al personal administrativo por su apoyo y compromiso.

Un agradecimiento especial al ingeniero Marcelo Gallardo por su valioso aporte, paciencia, dirección y profesionalismo en el desarrollo de esta Investigación.

A la ingeniera María Soledad Sevilla por su contribución en la realización de esta meta académica.

Mi profundo agradecimiento a la ingeniera Nora Santiago por su confianza, por sus sabios consejos y por su apoyo incondicional en el transcurso de mi crecimiento profesional.

A la familia Navas por su colaboración y confianza en el desarrollo de este trabajo investigativo realizado en su empresa.

A mis amigos quienes de una u otra forma fueron parte de este logro académico.

*José Vargas*

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo de emprendimiento a las personas que han sido mi guía, fortaleza e inspiración en cada circunstancia, por su apoyo constante y por el ejemplo de superación y lucha.

**A Gloria Reyes**, la madre más prudente y que siempre estuvo en mis peores momentos, que me acompañó y me ayudó a levantarme en cada caída, gracias a su amor y su apoyo infinito de todos los días, su cariño incondicional y sobre todo gracias por ser mi madre.

**A Santiago Navas**, por ser más que un hermano, sino un padre para mí por enseñarme todo lo que se hasta ahora, por inculcarme un deporte que me hizo persona y un ser de bien, por hacerme una persona con valores y principios que ve más allá de las cosas malas del mundo, por ayudarme siempre que lo necesite y estar ahí en mis momentos más amargos.

**A Luis Vargas**, mi padre que no dejó de apoyarme en el ámbito académico y me ayudó a crecer en el ámbito académico.

**A Susana Bravo**, por ser mi apoyo en días difíciles y ser como una madre más en mi vida, apoyándome en el ámbito académico y dándome consejos para la vida.

**A Paola Mayorga**, por ser no solo mi felicidad durante tantos años, sino también por ser esa mano que me impulsó en mi carrera y mi vida, gracias por estar siempre a pesar de tantos errores y apoyarme en cada batalla que he tenido con la vida, la educación, la salud y el deporte.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	II
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	III
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO .....	IV
DERECHOS DE AUTOR .....	V
AGRADECIMIENTO .....	VI
DEDICATORIA .....	VII
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	VIII
ÍNDICE DE TABLAS .....	XI
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	XII
RESUMEN EJECUTIVO .....	XIII
ABSTRACT.....	XIV
<b>1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>1</b>
1. Tema .....	1
1.2. Planteamiento del Problema.....	1
1.2.1 Contextualización del Problema .....	1
1.2.1.1 Macro Contextualización .....	1
1.2.1.2 Meso contextualización.....	2
1.2.1.3Micro contextualización.....	3
1.2.2 Análisis Crítico .....	4
1.3 Árbol de Problemas.....	5
1.3.1 Análisis del Árbol de Problemas .....	6
<b>2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>7</b>
Objetivo General .....	7
Objetivos Específicos.....	7
<b>3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....</b>	<b>8</b>
3.1 Empresas Familiares .....	8
3.2 Fundamentación Legal .....	9
3.3 Caracterización de la empresa familiar .....	9
3.4 Sucesión .....	10
3.5 Tipos de empresas familiares con relación al grado generacional.....	10
3.6 Importancia de las empresas familiares .....	11



3.7 La empresa familiar y su continuidad .....	14
3.8 Armonía y Conflictos del negocio familiar.....	14
3.9 Familia .....	14
3.10 Propiedad .....	15
3.11 Empresa.....	15
3.12 Debilidades de la Empresa Familiar .....	15
3.13 Gestión Empresarial .....	16
3.14 Instrumentos para le organización empresarial.....	16
3.15 Cadena de Valor.....	16
3.16 Reestructuración de Procesos.....	16
3.16 Contabilidad Organizacional.....	17
3.18 Gestión de los Propietario Fundadores .....	17
3.19 Impacto generacional en la Organización.....	17
3.20 Sucesión Generacional .....	18
3.21 Organización de la empresa familiar.....	19
3.22 Proceso de sucesión.....	21
3.23 Etapas de sucesión.....	22
3.24 Claves del Éxito en la Sucesión .....	23
3.25 Plan de Sucesión .....	24
3.26 Amenazas en la sucesión empresarial familiar .....	24
3.27 Retiro del Líder .....	25
3.28 Factores que determinan el retiro del líder.....	25
3.29 Incorporación de Familiares.....	25
3.30 Problemas de la organización empresarial familiar .....	26
3.31 Incorporación de adolescentes a la firma familiar empresarial.....	26
3.32 Barreras culturales.....	27
<b>4. METODOLOGÍA .....</b>	<b>28</b>
4.1 Enfoque de la investigación .....	28
4.2 Modalidad de Investigación: .....	29
4.2.1 Investigación de Campo .....	29
4.2.2 Investigación Documental.....	29
4.3 Tipo de Investigación .....	30
4.3.1 Investigación explicativa.....	30

4.4 Población y muestra: .....	30
<b>5. RESULTADOS .....</b>	<b>33</b>
5.1 Comprobación de la Hipótesis .....	53
5.2 Modelo Lógico .....	54
5.3 Nivel de Significancia .....	55
5.4 Elección de la prueba estadística Chi cuadrado .....	55
5.5 Conclusión .....	56
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>57</b>
6.1 Conclusiones .....	57
6.2 Recomendaciones.....	58
<b>7 BIBLIOGRAFÍA ACTUALIZADA.....</b>	<b>59</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>67</b>
Anexo 1 Encuestas .....	67

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Impulso.....	33
Tabla 2 Efectividad .....	34
Tabla 3 Propiedad .....	35
Tabla 4 Organización .....	36
Tabla 5 Gestión Gerencial.....	37
Tabla 6 Educación.....	39
Tabla 7 Gestión Empresarial.....	40
Tabla 8 Profesionalización.....	41
Tabla 9 Evolución Empresarial.....	43
Tabla 10 Instrumentación.....	44
Tabla 11 Ámbito .....	45
Tabla 12 Jerarquía.....	46
Tabla 13 Sucesión .....	47
Tabla 14 Tiempo .....	48
Tabla 15 Plan Organizacional .....	49
Tabla 16 Procedimiento .....	50
Tabla 17 Planeación .....	51
Tabla 18 Familia .....	52
Tabla 19 Pregunta N°2 .....	54
Tabla 20 Pregunta N°15 .....	54
Tabla 21 Chi cuadrado .....	55

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Árbol de Problemas.....	5
Gráfico 2 Formulación de gestión organizacional de la empresa familiar.....	17
Gráfico 3 Problemas en el choque generacional .....	19
Gráfico 4 Marco Organizacional Cultural .....	21
Gráfico 5 Etapas de la Sucesión.....	23
Gráfico 6 Impulso .....	33
Gráfico 7 Efectividad .....	34
Gráfico 8 Propiedad .....	35
Gráfico 9 Organización .....	36
Gráfico 10 Gestión Gerencia.....	38
Gráfico 11 Educación.....	39
Gráfico 12 Gestión Empresarial.....	40
Gráfico 13 Profesionalización.....	42
Gráfico 14 Evolución .....	43
Gráfico 15 Instrumentación.....	44
Gráfico 16 Ámbito .....	46
Gráfico 17 Jerarquía .....	47
Gráfico 18 Sucesión .....	48
Gráfico 19 Tiempo .....	49
Gráfico 20 Plan Organizacional .....	50
Gráfico 21 Procedimiento .....	51
Gráfico 22 Planeación .....	52
Gráfico 23 Familia .....	53

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de investigación corresponde al diseño de la organización empresarial para dar un impulso en la sucesión generacional de las PYMES familiares del sector ferretero del cantón Ambato, con una base en la actual caracterización y por medio de la evaluación de las prácticas de las empresas en este campo.

Los fundadores de estas empresas familiares siempre han tenido como una visión principal, que la propiedad y la gestión de la empresa se mantenga en manos de la familia y esta principal característica hace que muchos de los propietarios planifiquen una dirección familiar.

Los datos arrojados por la investigación de campo a las empresas ferreteras del cantón Ambato logra determinar que la organización empresarial es un factor de impulso para la sucesión generacional en las empresas ferreteras y pueden contribuir en la eficiencia y la eficacia, haciendo que las empresas sean más competitivas.

Así la propuesta resultante de esta investigación se ha realizado una extensa exploración de la información sobre la temática ferretera y de esta manera combinada con un trabajo de campo en las empresas ferreteras de Ambato, para así finalmente y después de los respectivos análisis e interpretaciones de los datos documentales y los que fueron tomados directamente de la realidad objeto de estudio, procediendo así al diseño del sistema de Organización Empresarial de las PYMES familiares del sector ferretero.

**PALABRAS CLAVES:** INVESTIGACIÓN, EMPRESA FAMILIAR, SECTOR FERRETERO, PYMES.

## **ABSTRACT**

This research work corresponds to the design of the business organization to give a boost in the generational succession of family SMEs in the hardware sector of Canton Ambato, with a basis in the current characterization and through the evaluation of business practices in this field.

The founders of these family businesses have always had as a main vision, that the ownership and management of the company remain in the hands of the family and this main feature makes many of the owners plan a family address.

The data thrown by the field research to the hardware companies of the Canton Ambato manages to determine that the business organization is a factor of impulse for the generational succession in the hardware companies and can contribute in the efficiency and effectiveness, making that the companies are more competitive

So, the proposal resulting from this research has made an extensive exploration of the information on the hardware theme and in this way combined with a field work in the hardware companies of Ambato, so finally and after the respective analysis and interpretations of the documentary data and those that were taken directly from the reality under study, thus proceeding to the design of the Business Organization system of family SMEs in the hardware sector

**KEYWORDS:** INVESTIGATION, FAMILY BUSSINES, BUSSINES MANAGEMENT, HARDWARE SECTOR, SME's.

# **1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## **1. Tema**

LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL COMO FACTOR DE IMPULSO EN LA SUCESIÓN GENERACIONAL EN LAS PYMES DE EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR FERRETERO DEL CANTON AMBATO.

## **1.2. Planteamiento del Problema**

### **1.2.1 Contextualización del Problema**

#### **1.2.1.1 Macro Contextualización**

Es casi natural escuchar que en Ecuador la mayoría de las empresas son familiares y esta afirmación no se aleja de lo que realmente pasa. El 90% de la constitución empresarial es netamente familiar. Las empresas familiares enfrentan este aspecto que puede llegar a ser muy complejo. Pero el mayor reto de las empresas familiares está en el traspaso generacional, debido a que las familias pueden ser excesivamente grandes ya que en parte de Latinoamérica se suele tener alrededor de 3 a 6 hijos, y en otros lugares de uno a dos y esto simplificaría el orden y manejo empresarial, sin embargo, este sería el reto. (Torres, 2016).

En forma en que los dueños de la empresa familiar tengan una relación positiva entre ellos como socios y como empleados, la estructura de un gobierno corporativo profesional, la disposición de la reglas de juego, políticas y aquellas normas que deberán ser claras y transparente, los administradores podrán enfocarse en mejorar y fortalecer aquellos puntos clave de la empresa que otorgaran mayor competitividad a la empresa, y así evitar las distracciones en el manejo de conflictos que son propios de las PYMES familiares, ya que estos se forman por las emociones explosivas y el dinero. (Romero, 2006, p.136).

Se puede esperar que los índices en Latinoamérica aumenten, aunque las estadísticas no son del todo fiables. La correlación directa con la comprensión y la planeación son el eje fundamental del éxito en estas organizaciones y su permanencia en el tiempo. La mayor preocupación de las empresas familiares está directamente relacionada con el hecho de la sucesión, que sería la mayor problemática y tal vez

uno de los retos más difíciles de afrontar en la organización de las Pymes familiares (Rivera, 2013, p.88).

### **1.2.1.2 Meso contextualización**

Una investigación de (Santamaría, 2014) “indica que en las empresas familiares el 80% son de primera generación, el 18% son de segunda generación de las cuales el 1.5% son administradas por personas ajenas a la empresa y solo el 0.4% llegan a la tercera generación”.

Desde la realidad del país las empresas que forman parte de la economía del Ecuador no han sido analizadas desde su realidad, en donde se prevén los intereses de la familia y empresa que pueden poner en un grave riesgo la continuidad de la misma. “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” (Santamaria & Pico, 2015)

Según el Banco Central del Ecuador (BCE) “La actividad ferretera está directamente centrada al sector de la construcción. En el estudio se considera el PIB de la construcción para poder entender el comportamiento y la evolución de los negocios dedicados a la venta de productos ferreteros. La evolución de los negocios dedicados a la venta de productos ferreteros. La construcción se ubica como el quinto sector con mayor crecimiento en la última década del periodo (2005-2015) con una tasa del 85.5%. Em el 2015, el aporte del sector al producto interno bruto (PIB) lo posiciono como el cuarto más destacado con un 10%; luego en los sectores de manufactura, comercio, petróleo y minas. Pero a partir del 2011, se presentó una variación porcentual en el PIB, una caída ocasionada por la disminución en el dinamismo de la economía. Esto generó que la tasa de variación del PIB de la construcción, para el 2015, se ubique en el -1,1% y se estima que en el 2016 se ubicará en el -2,05%”.



Las empresas familiares siempre han tenido un problema en su ciclo de vida y es que el proceso en el cambio de dirección de la empresa se enfrasca en la transición de la primera generación a la segunda generación razón por la cual muchas de estas empresas tienen un impulso para crecer o para decaer.

### **1.2.1.3 Micro contextualización**

La provincia de Tungurahua presenta el mayor número de empresas familiares y el problema que estas tienen en la sucesión de mando hace que no logren pasar a la tercera generación siendo el caso. En Tungurahua la empresa familiar va llevando a cabo procesos de integración organizacional, pero tiene problemas con el patrimonio ya que no cuenta con una adecuada personería jurídica y también los temas de problemáticas de adolescentes fuera del hogar hacen que existan problemas (Santamaria ,2017).

En el ámbito empresarial ecuatoriano la mayor cantidad de empresas son familiares, y es que el primer informe sobre el estudio de la empresa familiar en el Ecuador señala el 90.5% las empresas registradas en la Superintendencia de Compañías que se estas se clasifican como familiar. La provincia de Tungurahua se caracteriza por ser comercial, productora e industrial lo que la catalogada como el “motor productivo del país”, y así se evidencia en el Censo Poblacional 2010 y la actualización efectuada por la Asociación de Fabricantes de Alimentos Balanceados del Ecuador AFABE (2014), en donde ocupa el 45% de la producción nacional. De esta explicación cabe mencionar que la mayor concentración de empresas ferreteras se encuentra en el Cantón Ambato.

### **1.2.2 Análisis Crítico**

Los factores que afectan en la sucesión y continuidad de las empresas son:

El empirismo que ciega la mente de los fundadores y provoca que no sigan un camino hacia el desarrollo tecnológico lo que hace que la empresa pierda su competitividad con las demás empresas de su misma línea.

La creación de puestos de trabajo que no tienen ninguna importancia en la empresa y se desperdicien los recursos por culpa del nepotismo.

Los fundadores tratan de mantener una tradición y obligar a que las generaciones que van a asumir el cargo se alejen de la empresa a pesar de su profesionalización debido a que este tradicionalismo les impide relacionarse directamente y no poder aportar nuevas ideas o proyectos dentro de un ambiente cambiante más cuando del sector ferretero se trata.

La falta de el plan de sucesión viable es importante para que la empresa pueda plantear parámetros para poder lograr que el legado se mantenga en el tiempo por varias generaciones.

### 1.3 Árbol de Problemas

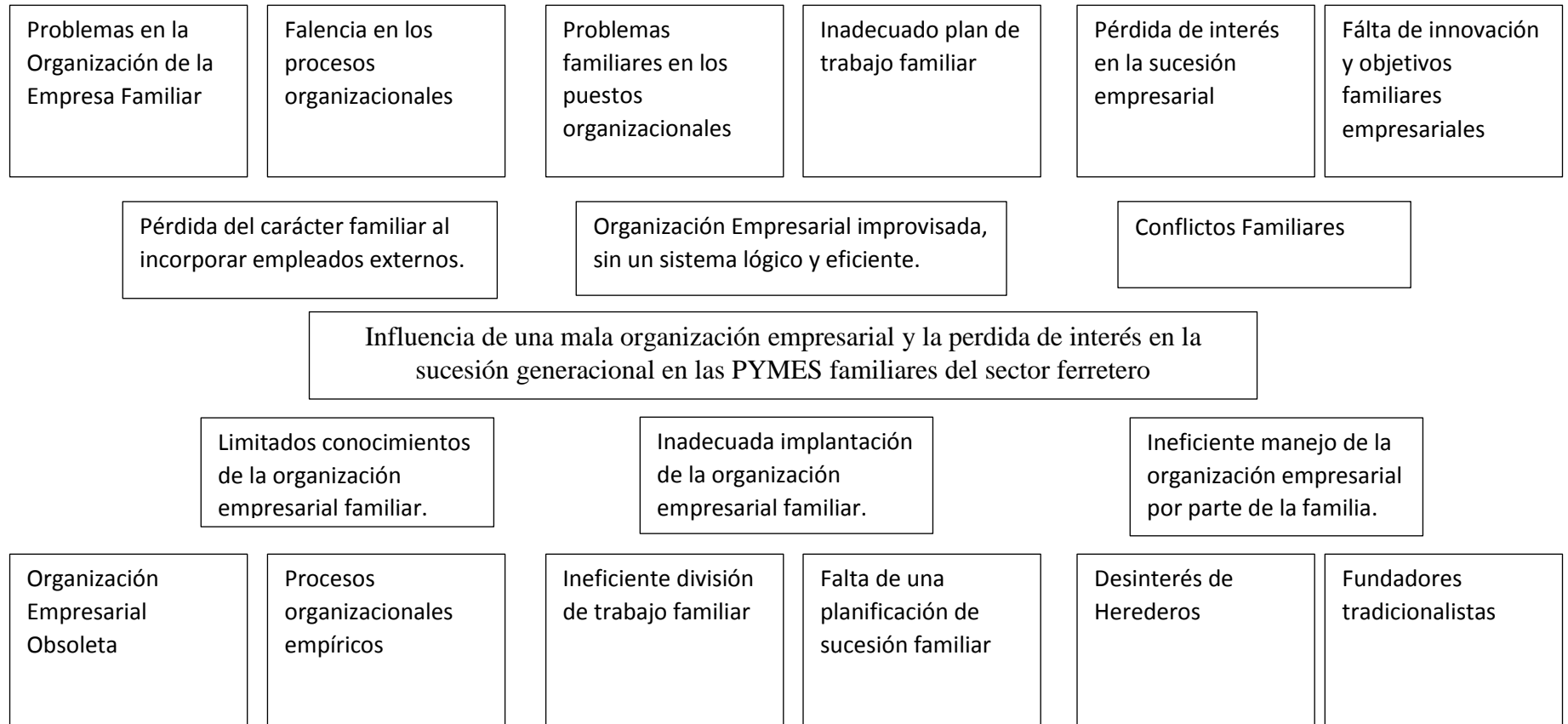


Gráfico 1 Árbol de Problemas

Elaborado por: Jose Vargas

Fuente: Empresas Encuestadas

### **1.3.1 Análisis del Árbol de Problemas**

Dentro del problema que presentan las empresas, es la deficiente organización empresarial que produce una desventaja en la organización familiar y así se limita el desarrollo organizacional, teniendo como causa la falencia en los procesos organizacionales.

Además, también la falta de planificación de sucesión familiar y la ineficiente división del trabajo familiar son un problema, que provoca un desinterés sobre la información de la sucesión familiar. Esto puede producir una inadecuada planificación del trabajo familiar y problemas familiares en los puestos organizacionales.

El desinterés con la relación directa a la empresa por parte de los herederos se ve afectada por el tradicionalismo de los fundadores que crea desinterés en los hijos, ya que no permite que se involucren con la empresa, al suceder eso la relación directa con la empresa se pierde y así el interés por la sucesión, tanto así que los objetivos y la innovación por parte de los herederos queda invalido.

## **2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Objetivo General**

Determinar la Organización de Empresarial como factor de impulso en la sucesión generacional de las PYMES familiares ferreteras, contribuyendo a la eficiencia, eficacia, competitividad empresarial y viabilidad económica en el cantón Ambato a largo plazo.

### **Objetivos Específicos**

- ✓ Fundamentar la Organización Empresarial como factor de la continuidad de las empresas familiares y competitividad empresarial.
- ✓ Caracterizar estrategias para posicionar a la Organización Empresarial con el enfoque en la sucesión generacional empresarial y continuidad.
- ✓ Proponer una base de Organización Empresarial en PYMES familiares ferreteras del canto Ambato.
- ✓ Validar la base de la Organización de Empresarial en las PYMES familiares ferreteras del Cantón Ambato.

### **3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

#### **3.1 Empresas Familiares**

El nacimiento de las empresas familiares se desarrolla en el año 1975 en los Estados Unidos, a partir del año 1988 aparece el “Family Business Review” que es una compilación de empresas familiares y su desarrollo en asociación con “Family Firm Institute”, y en el año 1990 empieza una formación de una comunidad académica que es activamente de propiedad de una familia, que mantiene una administración y control, con la idea que la empresa de una generación a otra mediante la sucesión, en el estudio también existen diferencias entre empresas familiares y no familiares ante los resultados que afrontan y reaccionan de forma decreciente (Casillas, 2013).

“Las empresas familiares que conforma la economía del país no han podido ser analizadas desde su realidad, en donde se prestan los intereses familiares y empresariales que dejan en riesgo la continuidad de la misma. Por esta razón se plantea un objetivo, analizar los factores organizacionales que influyen dentro de una empresa familiar” (Santamaria & Pico, 2015).

El presente trabajo, cuyo propósito es proveernos una comprensión amplia pero precisa del sistema organizacional que tienen las empresas familiares y poder comprender los conflictos propios del proceso de sucesión en las empresas familiares de pequeño y mediano tamaño de la región, hay que abordar un tema de alta importancia que es para nosotros el sector empresarial familiar y sus problemas en la sucesión, ya que estas empresas cubren una parte importante de un mercado empresarial mundial (Orozco & Rentería, 2012).

El ahorro familiar es el financiamiento de las empresas familiares, y la materia prima es el lugar de mayor concentración económica y están orientadas a nichos locales o concentrados. El desorden en su funcionamiento siempre es una tendencia de las empresas familiares ya que en la dirección se puede encontrar un triple rol del emprendedor: propietario, directivo y miembro familiar y en su desarrollo empresarial y sus funciones están los participantes de un rol doble como: miembro familiar y trabajador (Chávez, Avellaneda & Pérez, 2004, p.100)

### **3.2 Fundamentación Legal**

El Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones publicado en Quito el miércoles 29 de diciembre del 2010.

Art. 56.- Registro Único de las MIPYMES. - Se crea el Registro Único de las MIPYMES como una base de datos a cargo del Ministerio que presida el Consejo Sectorial de la Producción. Quien se encargará de administrarlo; para lo cual, todos los Ministerios sectoriales estarán obligados a entregar oportunamente la información que se requiera para su creación y actualización permanente.

Lo que permite este registro es poder categorizar a las empresas familiares y poder identificar las que son de producción, servicios, etc. Esto genera una base de datos que ayudara a tener un sistema de información del sector.

Solo para efectos de monitoreo de las políticas públicas que se implementen en el sector, el Ministerio que administre el Registro puede pedir a las empresas familiares que participen en la base de daos, que serán los datos relacionados con la categorización en los parámetros que se encuentra el reglamento.

### **3.3 Caracterización de la empresa familiar**

Las empresas familiares son organizaciones que están dirigidas por el fundador, se trata de una forma de gobierno por familiares accionistas que gestionan el control, dirección, propiedad empresarial y hace que exista la necesidad de continuar con más generaciones, muy independiente del tamaño, o servicio del negocio. La idea es llegar a los herederos y que estos tomen el timón del barco y lleven a la empresa familiar y que puedan utilizar la profesionalización como un medio para crecer personalmente, así podrán desarrollar habilidades individuales que les permitan llegar a la sucesión empresarial y así poder eliminar el nepotismo (Barajas, Vázquez, Sapién & Gutiérrez, 2015).

### **3.4 Sucesión**

Este es uno de los procesos que más tiempo llega a tomar debido a que hay que consolidar los acuerdos que derivan de todas las personas que están vinculadas con la empresa familiar sean estos satisfactorios y sustentables (Valda, 2011).

Sobre los problemas de la corta vida de las empresas familiares y de las dificultades que estas experimentan en su desarrollo, hay que analizar la veracidad de una afirmación que se repite año tras año con la sucesión empresarial. Es frecuente leer y oír que la mayoría de las empresas que “el abuelo funda la empresa familiar, los hijos hacen que esta pierda fuerza y los nietos terminan enterrando la empresa”, o también que el desarrollo de la capacidad empresarial de los sucesores de cada unidad sigue la misma tradición. En conclusión, no se puede afirmar lo anteriormente citado pues no siempre la siguiente generación es la que va a llevar al cierre a la empresa familiar. Sin embargo, no todas las empresas tienen que merecer este calificativo, muchas de estas empresas llegan a consolidar dos fortalezas: unidad y compromiso (Gallo, 2002, p.14).

La unidad, es el objetivo común y las ganas de una continuidad unificada armonizando las preferencias, la elección de objetivos y la coordinación del trabajo agrupada para cumplir con los objetivos propuestos, que se ve simplificada de una manera importante en la organización de la empresa y la dirección correcta de las actividades.

El compromiso, es la dedicación completa e intensa de una manera prolongada que con el sacrificio del personal adecuado y la exigencia de los mismos representar la entrega a un objetivo común y las ganas de adaptarse a las circunstancias que puedan venir y así poder crear una motivación para una buena consecución estratégica que corresponderá en un largo plazo.

### **3.5 Tipos de empresas familiares con relación al grado generacional**

Las empresas de primera generación son aquellas que están dirigidas por el propietario o fundador o los fundadores. La segunda generación está en manos de los hijos de los fundadores y los sobrinos del mismo. La tercera generación es cuando la empresa se encuentra al mando de los nietos de los fundadores y de esta manera



siguen con la línea temporal empresarial Casillas, Días y Vázquez (2005) expresan que la primera generación son aquellas empresas en la que el fundador está al mando de todo, aun siendo que los miembros de las siguientes generaciones estén incorporados en la misma empresa desempeñando un cargo o sean parte del consejo administrativo, el nivel generacional de primer orden puede tener una propiedad única o puede ser parte de otros miembros de la familia como pueden ser hermanos o personas muy aparte de la familia; en esta generación es importante tener en cuenta la figura del conyugue del fundador ya que el comportamiento de la misma persona será de alto interés en la continuidad generacional (Casillas et al., 2005).

El nivel generacional de segundo orden es cuando el fundador ya dejó las funciones de lado y dejó el control efectivo a sus hijos o sobrinos, regularmente la propiedad cae siempre en las manos de varios hermanos. Por otra parte, el control de la empresa familiar puede estar en manos de profesionales externos y en este caso la empresa se categorizaría como una empresa familiar profesionalizada (Pérez & Soler, 2012).

El nivel generacional de tercer orden son aquellas empresas en las que el nuevo mando lo pueden tener los nietos, bisnietos o inclusive los tataranietos del fundador o los fundadores, estos serían los propietarios de la empresa familiar o los directivos de la misma. En este nivel generacional las cosas son más complejas debido a que se deben establecer y proyectar sistemas formales de relación empresa – familia, como pueden ser protocolos familiares o órganos de gobierno empresarial familiar, entre muchos otros. (Ramírez & Macías, 2012).

### **3.6 Importancia de las empresas familiares**

Las empresas familiares se han desarrollado con el paso del tiempo y conforman un gran porcentaje de la economía del País; estas presentan tres características básicas. La primera característica es que toda la propiedad es controlada por una familia, en relación a lo que es privacidad en el manejo de la empresa o porque no le importa que la empresa adquiera socios o al mercado de acciones, su segunda característica es que estos negocios son dirigidos por algunos miembros de la familia, normalmente por los fundadores o los hijos, pero a la medida que la empresa se va desarrollando y creciendo algunos de los directores dejan a la

gerencia en manos de profesionales que no son de la familia y la tercera característica es el deseo de que la empresa se mantenga en el tiempo y perpetuar la obra del fundador (Martínez, 2010, p,17).

Lo más interesante es que las empresas familiares son realmente importantes a nivel mundial. Martínez (2010) manifiesta:

La mayoría de las empresas en el mundo son de propiedad familiar. Las estadísticas confirman, por ejemplo, que más del 90% de las empresas familiares se encuentra en Estados Unidos, el 88% se encuentra en Suiza y por citar otro país como Italia se encuentra el 98%. Por esta razón se debe tomar en cuenta que muchos que muchos de los estudios de estas empresas también se toman como empresas personales y no familiares pero el resultado del estudio indica que las empresas a medida que van creciendo comienzan a dejar de ser familiares, debido al incremento en las necesidades de capital y las dificultades que la empresa presenta como administrar las organizaciones al hacerse más complejas. Sin embargo, las empresas familiares constituyen a la columna vertebral de la mayoría de economías del mundo en las que se presentan entre el 45% y 70% del PIB y estas aportan un porcentaje que es similar o muchas veces mayor de puestos de empleo. La importancia de las empresas familiares es enorme y son la mayor fuente de trabajo y economía del país (p,19).

Amat (2004) afirma:

La experimentación que tuvieron la mayoría de los países occidentales en el boom económico en los años cincuenta y sobre todo poniendo énfasis en los años sesenta y setenta permitió el nacimiento y desarrollo de la mayoría de las empresas familiares que existen ahora, pero estas llevan teniendo sus cambios con el tiempo y es que la transición de una primera generación que serían los creadores o fundadores de la empresa a la siguiente generación no representa una fácil transición debido a que los fundadores han demostrado tener una capacitar excepcional y una visión comercial para poder identificar las necesidades del mercado, y su excelente liderazgo emprendedor para poder arriesgarse a seguir cumpliendo objetivos y mejorar a la organización. Sin

embargo, las segundas generaciones en varios casos tienen perfiles más profesionales que sus padres pero que no encajan en la organización que heredaran. Y en varias otras ocasiones no logran demostrar el liderazgo, la autonomía o la capacidad para generar cambios en la empresa, sean estos estratégicos u organizativos que ayudarían a renovar y darle un impulso a la empresa familiar. (p.13).

Amat (2004) señala:

En los años setenta y ochenta en la crisis muchas empresas familiares desaparecieron porque no pudieron adaptarse a los factores y parámetros necesarios para lograr ser competitivas, estos eran la profesionalización y la formalización de sus estructuras organizacionales, así también como poder hacer frente con la innovación y diferenciación de sus productos y sus eficiencia y eficacia de los procesos operativos. Pero el cambio actual en el ámbito competitivo y social en el ocaso del siglo XX obliga a las empresas familiares a realizar un cambio en su modelo, lo que expresa que no es necesario una mayor profesionalización sino una internacionalización y globalización. (p.15).

Los fundadores siempre han tenido como una visión principal que la propiedad y la gestión de la empresa se mantenga en manos de la familia y esta principal característica hace que muchos de los propietarios planifiquen una dirección familiar sin embargo muchos de los hijos toman una profesionalización diferente al movimiento de la empresa y no encajarían en la misma. Sin embargo, muchas otras generaciones planean seguir con la empresa familiar pero no tienen una guía o una idea de cómo manejar a la empresa para mejorar el ciclo de vida empresarial y se han mantenido en el mismo lugar sin hacer que la empresa crezca, es por esta razón por la cual se plantea una implementación de una guía de Organización Empresarial para guiar a la segunda generación de las empresas familiares a un desarrollo en el ciclo de vida de las empresas familiares (Armijo, 2009).

### **3.7 La empresa familiar y su continuidad**

Las empresas familiares tienden a deteriorarse con el tiempo como el ser humano al empezar a perder memoria o tener enfermedades que lo deterioran con el tiempo. El sentido de continuidad es necesario para las empresas familiares ya que puede tornarse en una empresa surrealista y peligrosa. Para poder enfrentar todos estos aspectos se debe analizar todos los hechos y por qué se producen, con relación a lo que puede ser el temor y las amenazas que rodean a la empresa familiar en este sentido (Rodríguez, 2010).

El núcleo familiar de la empresa enfrenta diferentes prácticas para afrontar la continuidad de la misma y debe ser monitoreado y controlado lo que será la imagen administrativa que llegará a los clientes. Los elementos de la cultura organizacional como es la tradición empresarial, relación familiar y sociedad, imagen – familia hacen llegar de una manera intencional la identidad de la empresa al mercado objetivo (Soto, 2013).

### **3.8 Armonía y Conflictos del negocio familiar.**

Las empresas familiares siempre presentaran conflictos y la razón está en que la forma en que está constituida y caracterizada es propio para que las discrepancias emocionales emerjan y sean parte del ambiente familiar empresarial y el negocio en sí. Las empresas familiares siempre cargan con el peso de las estructuras emocionales las cuales no brindan el soporte necesario ni el apoyo para mejorar la vida de la misma empresa, esto podría romper los lazos familiares que son de alta trascendencia personal para la familia. Estos problemas emocionales aparecen cuando las necesidades del sistema familiar se incluyen en las reglas del sistema de negocio, pero no solo en este caso también puede ser cuando las reglas de comunicación ya establecidas en un sector trata de establecerse en otro o al verse confrontados los intereses de otros sistemas (Andrade, 2002).

### **3.9 Familia**

Según explica (Glikin, 2016) la organización empresarial familiar es lucro de una distinción cultural que fomenta la integridad familiar y los valores que se hallan en este núcleo. Es así llamada una organización empresarial familiar en donde los

miembros son propietarios del patrimonio en su mayor parte, en la que debe existir una visión y una misión asociada a mejorar la continuidad de la actividad empresarial.

### **3.10 Propiedad**

Las organizaciones empresariales familiares tratan siempre de que la empresa esté en manos de la familia gestora, sin embargo, puede caer en manos de personal muy aparte de la familia, lo que haría que se pierda su carácter de empresa familiar. Para esto hay que tener en cuenta la capitulación precisa a los posibles matrimonios que se lleven en un futuro por parte de los nuevos propietarios. Para poder tener siempre una idea o un concepto distinto la empresa debería contar con dos integrantes externos para la junta directiva que puedan ser imparciales pero que estos no tengan relación directa con la organización (Lozano, 2000).

### **3.11 Empresa**

El área directiva de la empresa suele estar profundamente establecida y es difícil de reemplazar, por lo que estas siempre invierten su tiempo y experiencia en proyectos a largo plazo y también en actividades a largo plazo. Las áreas profesionalizadas menos establecidas tienen una tendencia a corto plazo. Al aumentar la discrecionalidad del gerente general y permitiendo que pueda realizar inversiones oportunistas o dejarse llevar por la intuición al tomar decisiones la propiedad y dirección se incrementa y la capacidad exploradora de la empresa también, de esta manera estarán más adecuados para poder entrar en nuevos mercados y poder enfrentar cambios del entorno (Lara de Oliviera, 2015).

### **3.12 Debilidades de la Empresa Familiar**

Las anteriormente habladas fortalezas en la empresa pueden pasar del estado optimista al pesimista lo cual puede hacer que la empresa se vea forzada a cambiar el rumbo que estaría tomando. En este caso las dos debilidades que se encuentran en el camino de las empresas son la desunión y la abstención. Y estas debilidades pueden producir daños muy complejos al sistema empresarial ya que la desunión marca conflictos y la abstención tiene por ejemplo las reivindicaciones o lo más común

urgencias esto suele ser parte de la mortalidad de la empresa familiar, el efecto que estas debilidades tienen es retrasar la sucesión con un efecto muy grave en la armonización de preferencias y pueden crear un problemas de unidad y también está el problema de la voluntad, que llega a un nivel bajo de acción y comienza el agotamiento y falta de sacrificio personal que da como resultado la baja entrega a la empresa familiar (Gallo, 2002, p.14).

### **3.13 Gestión Empresarial**

La aplicación de los conocimientos científicos es la gestión empresarial; estos conocimientos han sido probados y forjados durante siglos y otros de estos han sido generados por las circunstancias en la época, también se han creado por necesidades y por lo cambios de los entornos que son siempre más competitivos entre sí (Martínez, 2012).

### **3.14 Instrumentos para le organización empresarial**

Es necesario considerar más elementos para hacer más competitiva a la empresa, se determina la necesidad de tomar en cuenta nuevas técnicas, herramientas, reglas, entre estas la cadena de valor, la reestructuración de procesos y la contabilidad estratégica (Kaplan & Norton, 2000).

### **3.15 Cadena de Valor**

La continua necesidad de ajustar los precios es la intensificación de la competencia sobre las empresas como una de las repercusiones más significativas al ajustar los precios (Goyzueía, 2013).

### **3.16 Reestructuración de Procesos**

Esa alternativa a las estrategias de liderazgo en costes implantados en un nivel corporativo con lo que las organizaciones empresariales familiares hacen frente a aquellos cambios que se ven inmersos en el entorno se ve facilitada por la tecnología y surge como una alternativa a la estrategia de liderazgo en diferenciación (Goyzueía, 2013).

### 3.16 Contabilidad Organizacional

La visión establecida por la contabilidad organizacional busca centrar la contabilidad en la estrategia y la eficacia (O'Reilly & Tushman, 2011).

### 3.18 Gestión de los Propietario Fundadores

Los propietarios fundadores deben tratar de solucionar los problemas distintos de la empresa mientras esta crece y va madurando. La familia se ve obligada a realizar cambios por el ambiente y deben tomar decisiones estratégicas para poder mantenerse ante los futuros cambio con la misma ventaja competitiva o mejorarla, para esto deben aprender a delegar responsabilidades y delegar partes del poder administrativo (Goyzueía, 2013).

Las empresas familiares lidian con varios problemas que son complejos y van surgiendo en base a la complejidad de la misma empresa. En relación con lo que dice Gimeno et al (2009), los problemas se pueden evitar al poner en práctica una fórmula que es “la gestión de la empresa familia” citado por (Sánchez & Gonzales, 2017).

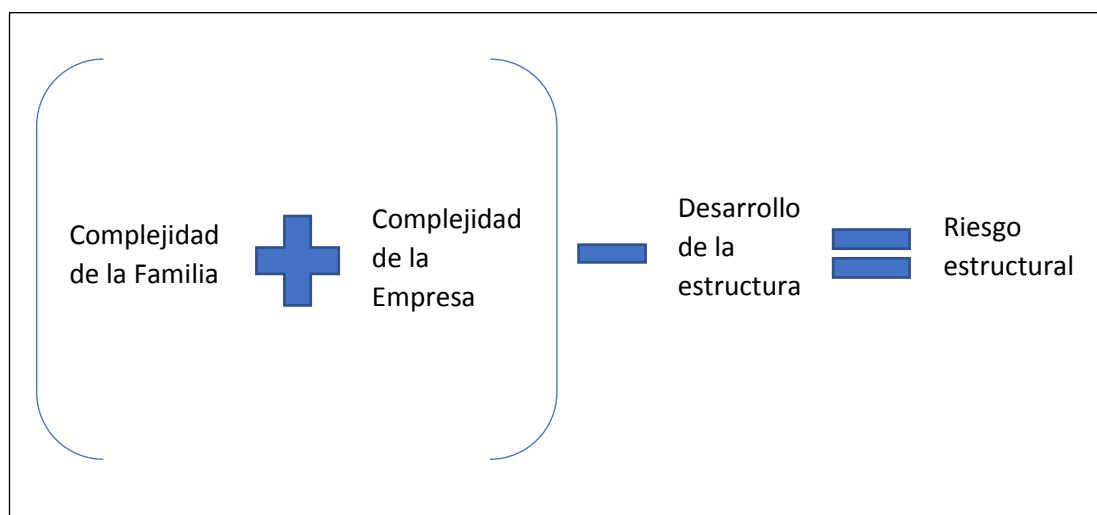


Gráfico 2 Formulación de gestión organizacional de la empresa familiar

Elaborado por: Citador por (Sánchez y Gonzáles, 2017)

### 3.19 Impacto generacional en la Organización.

Aquellas empresas que mezclan roles de propiedad, administración y familia definidas como empresas familiares, en el proceso de gestión tienden a presentar diferentes cambios en la toma de decisiones por problemas que pueden tener con

relación a la familia que pueden ser los desacuerdos entre miembros de la familia siempre por razones que son de generaciones diferentes y el modo de pensar es diferente entre cada una de estas y buscan aplicar sus conocimientos adquiridos por la experiencia adquirida, en el proceso de crecimiento de la empresa las nuevas generaciones se van acercando más al cargo y al terreno laboral y los fundadores tienen que dejar el cargo, debido a que las actitudes generacionales comienzan a determinar la gestión organizacional empresarial; el adecuado manejo de las misma genera el éxito (Sánchez & González, 2017).

Llegar a tomar el liderazgo de la empresa familiar en relación a la sucesión generacional es un tema difícil por los cambios que se pueden presentar en el patrón familiar, mientras más va creciendo la empresa se va necesitando de un nivel más alto de profesionalización y se ve en el momento de romper ese molde de paternidad que tanto ha mantenido para darle mayor atención y autoridad familiar y menos atención a la capacidad profesional (Longenecker, Moore, Petty & Palich, 2001) citado por (Quijano, Arguelles, Sahuí, & Magaña, 2015).

### **3.20 Sucesión Generacional**

La empresa puede afrontar varias problemáticas en cuestión de este tema tan delicado y pueden ser:

1. La Resistencia a la sucesión de un fundador por ende el traspaso de funciones se ve complicado y no existe un plan para poder llevar a cabo una sucesión concreta.
2. La designación de un sucesor puede generar tensión en los fundadores debido a que puede tener varios herederos y es complejo decidir entre el líder nato para la empresa.
3. Los herederos también pueden sufrir tensión en cuestión del recibir el poder de ser el nuevo líder empresarial de la familia (Boorego, Moreno, & Cuarenta, 2017).



Problemática		
Incorporación Remuneración Comunicación Ineficaz Falta de Planificación de sucesión	Falta de Liderazgo Armonía familiar Impuestos Desmotivación	Resistencia al cambio Selección Líder Escasa profesionalización Resistencia al cambio de fundador
Éxito		
Realizar la sucesión Solucionar conflictos familiares Disponer de Recursos Humanos Asignar Funciones		Dirección adecuada Éxito directivo Definir organigrama funcional Establecer normas de conducta

Gráfico 3 Problemas en el choque generacional

Fuente: (Boorego, Moreno & Cuarenta, 2017)

### 3.21 Organización de la empresa familiar

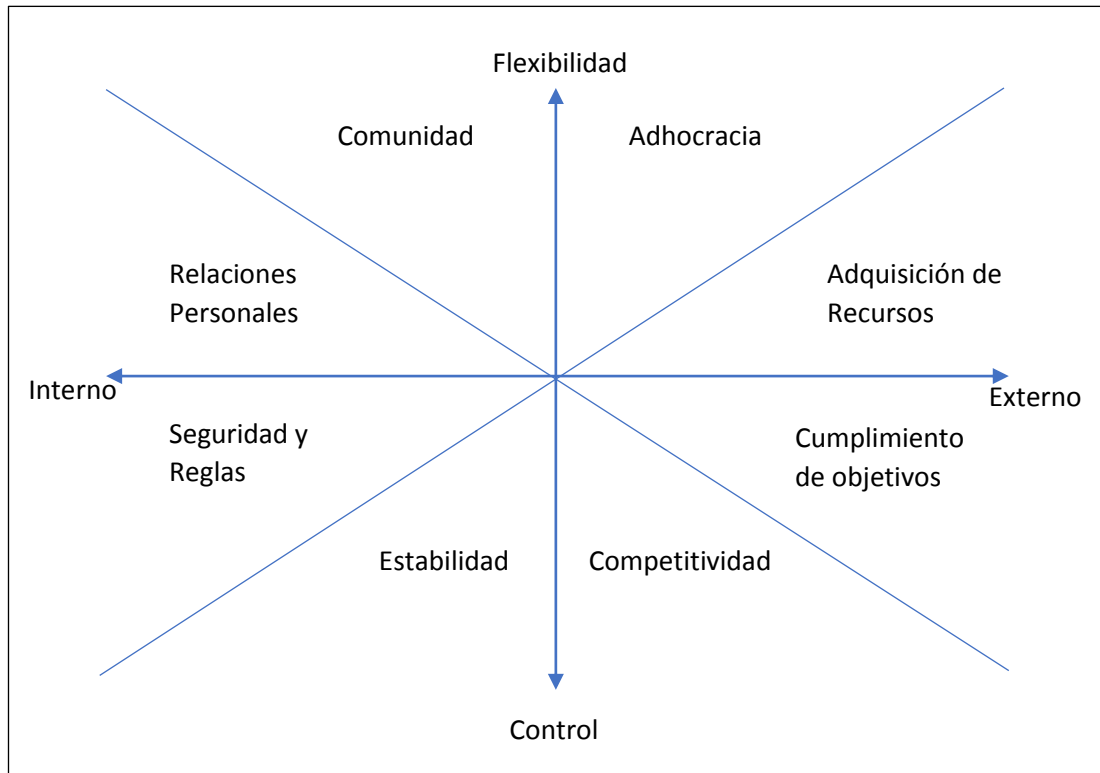
La organización empresarial como cultura es el conjunto de creencias, expectativas y principios básicos compartidos por los miembros de una organización, esto de forma colectiva crea una poderosa norma de conducta que da forma a los comportamientos de individuos y grupos de una organización y que lo hacen diferente de otras organizaciones. Puede interpretarse como el recurso que se relaciona con el resto de la empresa siendo así un mecanismo de gestión que ayudara a crear ventajas competitivas (Stock, McFadden & Gowen, 2007, p.368).

Las Organizaciones son aquellos sistemas no lineales que se encuentran fuera del equilibrio. Las innovaciones a los eventos hacen que las organizaciones sean sensibles y su comportamiento sale a flote. El comportamiento empresarial no es parte de los individuos que los generan, esto produciría resultados inesperados e intuitivos. Lo que queremos decir con esto es que es imposible controlar o predecir el futuro de una organización y es necesario con esto tratar de encontrar formas que puedan facilitar la comprensión y desarrollo del mismo. En las dos últimas décadas, la ciencia de todo lo complejo ha llevado todo esto a un campo de investigación

mayor para el estudio de organizaciones empresariales como sistemas no lineales (Allen, Maguire & McKelvey, 2011)

La cultura organizacional de una empresa familiar se basa en marco de cuatro tipos de cultura que se basan en dos diferentes dimensiones que explicaran diferentes orientaciones hacia los valores. Eje de Flexibilidad – Control: en este se encuentra el énfasis que la organización propone al cambio o a la estabilidad. El eje Interno – Externo: este eje diferencia si la organización está orientada a factores interno o externos. Después de estructurar estas dos dimensiones se ordena un cuadrante con cuatro tipos de cultura organizacional (Pavon, 2018).

En este tendremos la cuadrante comunidad que corresponde a las relaciones humanas de la teoría organizacional, este cuadrante tiene fuertes relaciones humanas, afiliación y una orientación a las relaciones internas de la organización. El cuadrante cultural de adhocracia es un sistema abierto que corresponde a la creatividad, adquisición de recursos y adaptación al medio ambiente. El cuadrante cultural de mercado corresponde al modelo de objetivos racionales que está orientada al exterior y también al control. El enfoque que tiene es hacia los logros y la productividad, con los objetivos ya definidos y utilizando como factor de impulso la motivación externa. Y al final, pero no menos importante el cuadrante de jerarquía cultural que tiene inmersos los procesos internos y hace énfasis en la estabilidad de la estructura organizacional. Se caracteriza por ser uniforme, coordinado, eficiente y contiene reglas y regulaciones que hace un contraste con la cultura racional que igual están orientadas a cuadrante interno de la organización (Stock, McFadden & Gowen, 2007, p.392).



*Gráfico 4 Marco Organizacional Cultural*

Fuente: Stock et al. (2007)  
 Elaborado por: Jose Vargas

Desde la organización empresarial familiar, la caracterización de la organización puede tener variaciones con el nivel de participación de la familiar en el negocio. Al tener en cuenta las dimensiones que serían en este caso gestión familiar y propiedad podríamos configurar tres tipos de empresas familiares por el nivel de participación que cada una de ellas tenga, la comunidad y las culturas de mercado en las empresas familiares basado en los valores y creencias dirigidos a aspectos interno que se relacionan con la empresa y la organización flexible, y la cultura del mercado que se orienta hacia los aspectos externos (Chua, Chrisman, Steier & Rau, 2012, p.36).

### **3.22 Proceso de sucesión**

Como lo explica (Santandreu, 2014) la realización de un proceso de sucesión se lo realiza de la siguiente manera:

- Crear una lista de candidatos.
- Detallar los profesionales no familiares que puedan competir con los familiares.
- Manejar una junta directiva que tenga a los familiares en la toma de decisiones colectiva.
- Estimular a la adquisición de experiencia para los futuros y potenciales sucesores en otros negocios antes de ingresar al propio negocio.
- Aumentar el interés de los familiares por el negocio sin obligarlos a entrar al mismo.
- Facilitar a los posibles sucesores el aprendizaje necesario para el negocio.
- Crear las reglas colectivamente y políticas que serán clave para la empresa a través de órganos de gobierno y del protocolo familiar.

### **3.23 Etapas de sucesión**

La primera etapa ocurre cuando el propietario es el único operador, en esta etapa el predecesor es el miembro más importante de la familia y el único en la organización, si en la organización existe más de un miembro de la misma generación normalmente se llegan a compartir las funciones de propiedad y dirección y como debe ser juntos construirán y mejoraran la empresa dándole una base solidad y de poder sobre la cual sobrevivirá la organización empresarial familiar (Garza, 2016).

La segunda etapa es cuando el futuro predecesor cambia a ostentar el poder que llega a tener al ascender al mando de dueño sobre otros miembros de la familia y cuando el siguiente miembro de la familia de la siguiente generación empieza a asumir el rol de ayudante (Cabrera, 1998).

La tercera etapa es cuando el propietario no se sincroniza con la organización, algunos de los fundadores no pueden llevar a cabo las tareas de delegación empresarial y en otros casos los predecesores reducen la implicación en la empresa mucho antes de que otro miembro de la siguiente generación esté preparado para poder asumir el cargo (Cabrera, 1998).

La cuarta etapa y final es aquella en la que el propietario se convierte en el asesor de los miembros de la familia de la siguiente generación y de esta manera los sucesores de la siguiente generación ya no forman de manera activa parte de la empresa aun incluso siendo parte de la junta directiva (Cabrera, 1998).

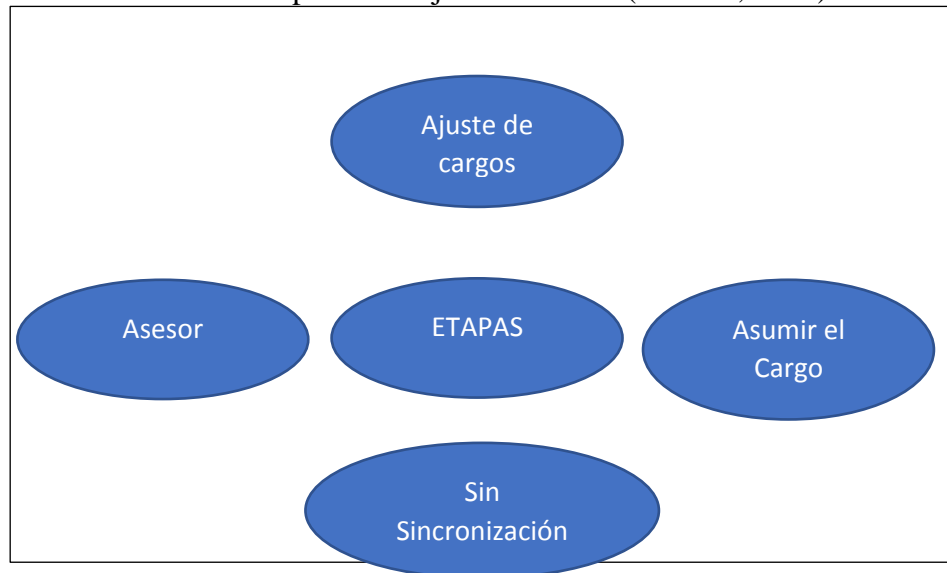


Gráfico 5 Etapas de la Sucesión

Elaborado por: Jose Vargas

### 3.24 Claves del Éxito en la Sucesión

Existen diferentes claves que nos pueden ayudar a llegar al éxito en la sucesión de las empresas familiares y abordan problemas que son típicos de estas empresas y están en los distintos subsistemas de la familia, organización y propiedad empresarial. Sin embargo, no existen recetas que puedan ayudar a la organización a llevar una adecuada sucesión empresarial, pero si existen diez puntos a tomar en cuenta que pueden servir para poder evitar errores como puede ser la pérdida de competitividad empresarial por las disputas interna que pueden existir o las malas decisiones tomadas que pueden llegar a ser muy costosas y llevar a la quiebra a la empresa.

1. Crear un excelente plan de sucesión.
2. Analizar el entorno de la empresa y la familia.
3. Expresar de manera escrita el plan de sucesión.
4. Plan a largo plazo implica paciencia y flexibilidad.

5. Darle el tiempo adecuado a la empresa y a uno mismo.
6. Aunque surjan tensiones mantener a la familia animada con la empresa.
7. Elegir al sucesor más apto y de manera profesional.
8. Ayudar a que el sucesor encuentre su propio camino en la empresa.
9. Contar con una agenda de directivos en el proceso de sucesión.
10. Tener más alternativas para poder controlar eventos (School, 2017).

### **3.25 Plan de Sucesión**

Se debe lograr que todos los miembros de la familia se sientan parte de la empresa logrando con esto hacer que se sientan comprometidos con la misma esto implicara que todo el tiempo que ellos dediquen sea para la empresa y que los recursos que la empresa necesite sean solo los necesarios gracias a una dedicación colectiva de la empresa familiar.

Enseñar a la familia el trabajo en equipo y explicar que la competitividad solo sirve en efecto de las empresas que son competencia para la familiar dando así un objetivo en conjunto.

Se debe iniciar con el plan estratégico y declarar la misión empresarial en un proceso de planificación bien elaborado para poder dirigir a la empresa con eficiencia y eficacia.

Con la finalidad de los miembros de la empresa familiar tengan las habilidades necesarias para la empresa se debe establecer un plan de desarrollo personal para poder mentalizar en ellos el éxito empresarial cuando sean lo futuros predecesores de la empresa.

La comunicación entre directivos deberá ser adecuada y para esto se debe elaborar una estructura que proporcione un foro en el que se pueda debatir todo lo que corresponde a la empresa como son política y asuntos de la familia – empresa.

Iniciar con las estructuras legales y financieras para la ejecución del anteriormente hablado plan de sucesión empresarial familiar (Arenas & Rico, 2014).

### **3.26 Amenazas en la sucesión empresarial familiar**

(Bastos, Vásquez, & López, 2016) mencionan que se debe de una manera importante aclarar que no todas las desapariciones de las empresas familiares se deben a fracasos sino también porque varias de estas empresas familiares incorporan accionistas externos y pierden una parte del control y la caracterización de ser empresas familiares, también existen casos en los que existen tratos sumamente rentables para la empresa y venden la compañía a terceras personas (Belausteguigoitia, 2003).

### **3.27 Retiro del Líder**

Al retirarse el líder los cargos que quedan bajo la tutela del predecesor pueden no estar capacitados como deberían, esto podría afectar la continuidad de la empresa, el retiro de un fundador y la transición de esta dirección son varios de los temas que más cuidado deben tener en cuenta para el futuro y la continuidad empresarial, para esto se debe observar, entender y tratar de superar todos los obstáculos que el retiro del fundador dejará también está la resistencia al cambio por los choques de generaciones, la sucesión y profesionalización de las demás parte de la familia (Lattinni, 2016).

### **3.28 Factores que determinan el retiro del líder**

El que el predecesor no acepte el retiro de la empresa llegado el momento puede llevar a la misma empresa a un estancamiento, desmotivando así a los directivos y creando dificultad para aceptar los cambio que van llegando con el tiempo de manera que esta puede verse realmente afectada en su continuidad y desaparecer (Macías & Ramírez, 2011).

### **3.29 Incorporación de Familiares**

La nueva entrada de miembros de la familia a la empresa puede generar una serie de conflictos en la misma, que se verán derivados por la distribución de la propiedad de la empresa entre los que serán miembros de las siguientes generaciones a suceder el puesto de CEO. Al tomar decisiones las empresas familiares pueden tener grandes complicaciones y repercusiones en la estructura organizacional de la misma pues los demás miembros de la familia pueden interpretar de una manera errónea las decisiones de la misma o tener otros objetivos para la empresa que no

concuerdan con la decisión tomada llegando a generar conflictos empresariales (Ramírez, 2014).

### **3.30 Problemas de la organización empresarial familiar**

Los problemas que pueden aparecer en la organización empresarial por falta de toma de decisiones y un inadecuado control en la sucesión familiar es la disminución de autoridad, se redefinen las funciones por que el empresario puede reducir la autoridad del joven directivo dando un impacto negativo sobre la empresa; la reorganización que divide los departamentos operativos más vulnerables y los lleva hacia la ineptitud de la dirección haciendo de esto centros de operación autónomo que dañan a la empresa y por último la venta de la empresa (Rodríguez, 2010).

### **3.31 Incorporación de adolescentes a la firma familiar empresarial**

Algunas empresas familiares tratan de consolidar que los hijos se queden con el cargo, asumiendo la actitud de sucesión por parentesco y no por profesionalización y las consecuencias son las siguientes:

Desprestigio de los trabajadores no familiares ya que no promueve a los trabajadores por el mérito que se están ganando.

La baja calidad de la gestión y el bajo rendimiento de los familiares que no están capacitados para los cargos que ocupan y la decepción que genera entre los demás empleados.

La inadecuada jerarquía interna de la organización al no tener una estructuración adecuada de quien debe tomar las decisiones de acuerdo con el cargo que ocupan.

Al verse la empresa como una compañía creada para el beneficio de los intereses familiares y no para el beneficio de los accionistas esta pierde valor en el mercado por el mensaje que envía (Pavon, 2018).



### **3.32 Barreras culturales**

Existen varios obstáculos para las diferentes personas ya sean hombres o mujeres por parte cultural o creencias religiosas que impiden el desarrollo de estas personas en las empresas, como pueden ser la falta de apoyo para el desarrollo empresarial, la falta de capacitación y educación, la falta de acceso a un crédito, poco acceso a programas que puedan desarrollar el liderazgo y más barreras que existen en el camino del desarrollo empresarial para esto se debería apoyar como empresa a todas las personas que trabajan para la misma así mejorando su actitud de trabajo y hacerlos más eficaces para la empresa familiar haciendo que se sientan parte de la misma familia (Benavides & Andrade, 2016).

La forma en que las circunstancias particulares en las actividades que pueden ser específicas llegan a formar el conocimiento del entorno empresarial y esto ayudara a que se pueda determinar las acciones sin tener que perder el tiempo en que estas se produzcan en las demandas sociales. La detección en el tiempo exacto y también la anticipación a estas sería la mejor forma de acercarnos al éxito de una gestión empresarial (Roome & Bergin, 2006).

Prahalad & Hammond (2003) afirman que:

Existen conceptos erróneos y suposiciones erróneas acerca de las oportunidades de negocio y la rentabilidad disponibles en la parte inferior de la pirámide económica. Al servir a los pobres, las empresas pueden obtener nuevas fuentes de crecimiento de los ingresos rápidos y una mayor eficiencia con iniciativas de reducción de costos para las empresas multinacionales, que también se traduce en un mayor poder adquisitivo de los consumidores locales, así como el acceso a la innovación (p.21).

## **4. METODOLOGÍA**

### **4.1 Enfoque de la investigación**

“El conjunto de métodos, técnicas y procedimientos que se usan para resolver problemas que sean de ámbito investigativo mediante la llamada verificación de hipótesis es el método científico.” (Arias, 2006).

Para esta presente investigación se utilizará un enfoque cualitativo que tendrá que presentar diferentes preguntas que luego serán analizadas e interpretadas para poder tomar las variables de estudio y llevar a un análisis, para dar así el impacto en la generacional y la sucesión empresarial de las empresas familiares y de esta manera poder ponernos lo más cerca a la realidad del estudio; las técnicas e instrumentales son imprescindibles en cualquier investigación científica ya que estas nos permiten recopilar y medir la información sobre el objeto de investigación (Ávila, 2006).

Las técnicas e instrumentales empleadas nos darán respuestas completas relacionadas al objetivo de la investigación a través de las tareas e incidiendo indirectamente sobre las variables seleccionadas para darle solución al problema planteado; las técnicas e instrumentales seleccionados que en este caso es la encuesta se ha planteado a una relación dialéctica entre sí y a su vez direccionada con el problema científico, los métodos y las tareas de la investigación; para el éxito de la elaboración y aplicación de las técnicas e instrumentales ha sido un factor determinante el conocimiento y preparación sobre el objeto de investigación y de todo el proceso a aplicar (Bunge, 2013).

La investigación se basa en el método descriptivo que se encarga de la observación actual de los hechos, fenómenos y casos para la interpretación racional y el análisis de objetivos de los mismos con la finalidad en la que está realizando la investigación (Monje, 2011).

Lara (2011) manifiesta que este método “El método descriptivo consiste en la observación actual de hechos, fenómenos y casos” (p.29).

Balestrini (2006), explica que:

El método descriptivo contiene un nivel de análisis simple y elemental por lo general queda reducidos al planteamiento general del problema sin ubicarlo en el contexto total. Constituyen una suma de datos, sin reconstruir el objeto en su integridad. No tienen como exigencia confrontar hipótesis y marcos teóricos, sin que ello signifique obviar los requerimientos metodológicos y técnicos científicos, son válidos como fuente de información (p.25).

Según Underwood & Saughnessy (1978) “el método descriptivo es uno de los métodos más utilizados en la investigación, para estudiar cualquier tipo de fenómeno conocido. Observarlo en su ambiente natural y a continuación describirlo lo más detalladamente posible, estos se pueden desempeñar en cuatro funciones” (p.30).

Lara (2011) manifiesta un proceso del método descriptivo que se da en cuatro pasos:

1. La observación, son varias características que podemos observar de un producto o servicio.
2. Recolección de Datos, son las características que podemos obtener al probar el producto o servicio.
3. Informes, es todo lo que podemos opinar acerca del producto o servicio criticándolo de constructivamente.
4. Conclusiones, es ya el último paso antes de adquirir el servicio o el producto dependiendo de los factores de atención.

## **4.2 Modalidad de Investigación:**

### **4.2.1 Investigación de Campo**

Según Sierra (2012), esta investigación se sitúa en el lugar de los hechos y de igual manera lo afirma (Galarza, 2003) esta investigación es aquella que se presenta en el lugar o medio donde está el fenómeno a estudiar.

### **4.2.2 Investigación Documental**

Así lo afirma Morales (2010), este procedimiento de manera científica es un también un procedimiento documental que tiene es sistemático, de recolección, organización, análisis e interpretación de datos del tema que se está estudiando o investigando, en conclusión, lleva a la reconstrucción de información.

Los tipos de investigación empleados en este trabajo han sido documentales y de campo.

Documental, ya que se ha tomado información de textos, documentos de la empresa y de campo, ya que a través de la observación directa se pudo diagnosticar las necesidades actuales de Comercial Vargas Ferretería y de esta manera plantear una alternativa de solución

### **4.3 Tipo de Investigación**

#### **4.3.1 Investigación explicativa**

Como menciona Ruiz (2006, pág. 106) en el libro “Historia y evolución del pensamiento científico” explica que: “El registro que debe comprender la investigación explicativa trabajo sobre las realidades y tienen como mayor diferencia presentar la información e interpretación correcta de la naturaleza de la investigación”

Esta modalidad nos deja ver las características de lo que será una población objetivo que estará inmersa en la investigación con la descripción datos.

#### **4.4 Población y muestra:**

Según el Censo Nacional Económico 2010 Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC, las Empresas ferreteras del sector Tungurahua que laboran son alrededor de 698 de las cuales 214 pertenecen al cantón Ambato y tan solo 75 de estas son familiares, se ha tomado una muestra de 63 empresas ferreteras familiares de la población total.

Para determinar la muestra se aplicó la fórmula de cálculo de muestra de población finita:

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

$$n = \frac{1,96^2 * 75 * 0,5 * (1 - 0,5)}{(0,05^2 * (75 - 1)) + 1,96^2 * 0,5 * (1 - 0,5)}$$

$$n = \frac{72,03}{1,1454}$$

$$n = 62,88$$

Donde:

n: Es el tamaño de la muestra

z: Nivel de confianza 95% = (1.96)

p: Probabilidad de ocurrencia = (0.50)

q: Probabilidad de no ocurrencia =  $(1 - p) = (1 - 0.50)$

N: Población = 75

e: Nivel de insignificancia 5% = (0.05)

## Alfa de Cronbach o Análisis de Fiabilidad

**Resumen de procesamiento de casos**

		N	%
Casos	Válido	63	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	63	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,928	8

Podemos observar que el instrumento analizado tiene un análisis de fiabilidad mayor a 8 por lo cual podemos decir que es fiable.

## 5. RESULTADOS

### Encuesta dirigida a las empresas ferreteras de propiedad familiar del cantón Ambato.

**Pregunta 1** ¿Está usted de acuerdo en que la organización empresarial es un factor de impulso para la sucesión generacional de las PYMES familiares?

Tabla 1 Impulso

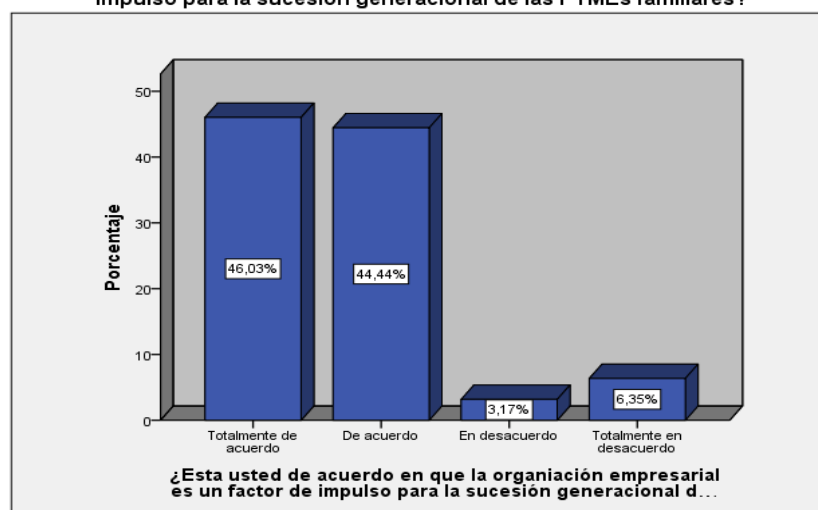
¿Está usted de acuerdo en que la organización empresarial es un factor de impulso para la sucesión generacional de las Pymes familiares?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	29	46,0	46,0	46,0
	De acuerdo	28	44,4	44,4	90,5
	En desacuerdo	2	3,2	3,2	93,7
	Totalmente en desacuerdo	4	6,3	6,3	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Elaborado por: Jose Vargas Autor de Investigación

Gráfico 6 Impulso

¿Esta usted de acuerdo en que la organización empresarial es un factor de impulso para la sucesión generacional de las PYMES familiares?



Elaborado por: Jose Vargas Autor de Investigación

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En base con la información obtenida a partir de la investigación ejecutada se puede determinar que el 46.03% se encuentra totalmente de acuerdo con que la organización empresarial es un factor de impulso para la sucesión en las empresas familiares mientras que un el 3.17% de las personas encuestadas tuvieron una respuesta indiferente. Por lo tanto, se puede llegar a la conclusión de que las personas están de acuerdo con que la organización empresarial en la organización beneficia a las empresas familiares.

**Pregunta 2.-** ¿Cree usted que en el cantón Ambato la sucesión generacional es un problema para la continuidad de las empresas ferreteras?

*Tabla 2 Efectividad*

**¿Cree usted que en el cantón Ambato la sucesión generacional es un problema para la continuidad de las empresas ferreteras?**

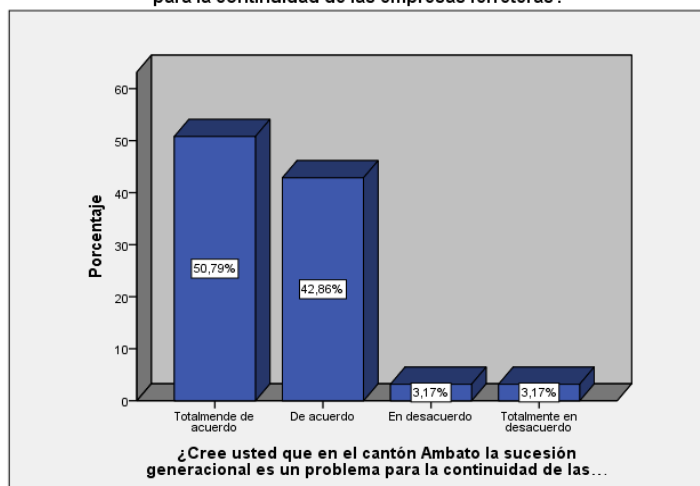
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	32	50,8	50,8	50,8
	De acuerdo	27	42,9	42,9	93,7
	En desacuerdo	2	3,2	3,2	96,8
	Totalmente en desacuerdo	2	3,2	3,2	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Elaborado por: Jose Vargas Autor de Investigación

*Gráfico 7 Efectividad*



¿Cree usted que en el cantón Ambato la sucesión generacional es un problema para la continuidad de las empresas ferreteras?



Elaborado por: Jose Vargas Autor de Investigación

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Según la información obtenida a partir de la investigación se puede observar que el 50.79% de las empresas encuestadas está muy de acuerdo con que la sucesión generacional tiene problemas para la continuidad de las empresas ferreteras familiares y tan solo el 3.17% estuvo en desacuerdo con lo anteriormente mencionado. Cabe concluir que las empresas necesitan una gestión organizacional que pueda ayudar con la sucesión empresarial en la empresa.

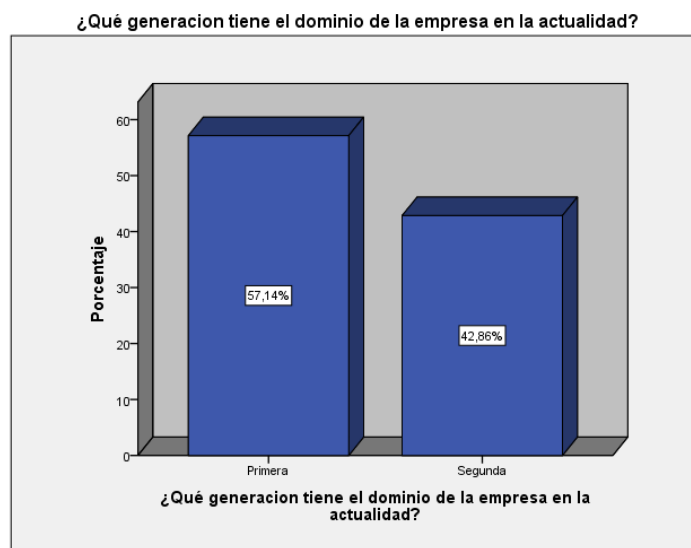
### Pregunta 3.-

Tabla 3 Propiedad

		¿Qué generación tiene el dominio de la empresa en la actualidad?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Primera	36	57,1	57,1	57,1
	Segunda	27	42,9	42,9	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Elaborado por: Jose Vargas Autor de Investigación

Gráfico 8 Propiedad



Elaborado por: Jose Vargas Autor de Investigación

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo con los resultados obtenidos se estipula que el 57.14% de la primera generación tiene el dominio empresarial, pero sin embargo la segunda generación también mantiene el control de las empresas familiares demostrando así el 42.86% en las encuestas realizadas. Respecto a esta información podemos observar que la primera generación que está al mando de las empresas familiares aun no estar preparada para ceder el mando a la segunda generación.

**Pregunta 4.-** ¿Está usted de acuerdo que un plan de organización que influyere positivamente en la sucesión generacional familiar?

*Tabla 4 Organización*

**¿Está usted de acuerdo que un plan de organización que influyere positivamente en la sucesión generacional familiar?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	11	17,5	17,5	17,5
	De acuerdo	52	82,5	82,5	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Elaborado por: Jose Vargas Autor de Investigación

*Gráfico 9 Organización*

¿Esta usted de acuerdo que un plan de organización que influyere positivamene en la sucesión generacional familiar?



Elaborado por: Jose Vargas Autor de Investigación

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo con los resultados obtenidos se puede estipular que el 82.54% de las empresas encuestadas no posee un plan que pueda influir positivamente a la sucesión generación de la empresa familiar y tan solo el 17.46% está de acuerdo con tener un plan para poder mejorar la sucesión generación de la empresa. Se puede tomar en cuenta que al no tener un plan de sucesión generacional familiar las empresas pueden perder su carácter familiar pasando a manos de personas externas a la familia o en el peor de los casos terminar la línea de la empresa en el tiempo.

**Pregunta 5.-** ¿Quién es el gerente o director general de la empresa?

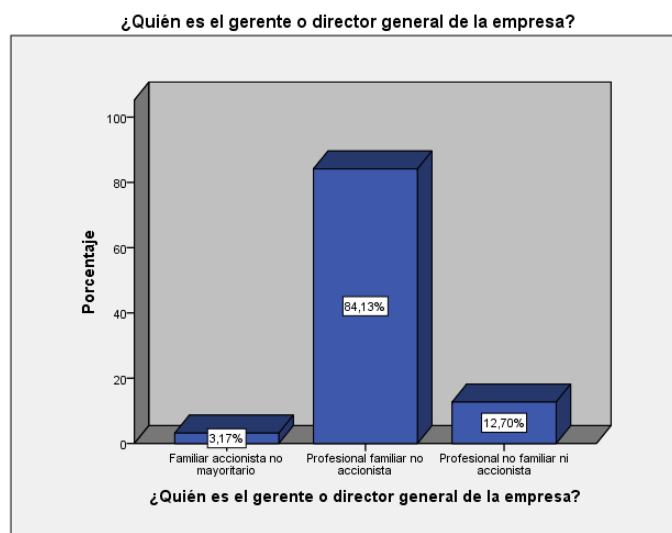
Tabla 5 Gestión Gerencial

		¿Quién es el gerente o director general de la empresa?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Familiar accionista no mayoritario	2	3,2	3,2	3,2
	Profesional familiar no accionista	53	84,1	84,1	87,3
	Profesional no familiar ni accionista	8	12,7	12,7	100,0

Total	63	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

Elaborado por: Jose Vargas Autor de Investigación

Gráfico 10 Gestión Gerencia



Elaborado por: Jose Vargas Autor de Investigación

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Según el resultado obtenido en relación con las encuestas realizadas el 84.13% de las personas encuestadas son profesionales no accionistas dueños o gerentes de la empresa mientras que el 12.70% de las empresas tiene algún familiar profesional no familiar ni accionista y con el porcentaje más bajo están las empresas que tienen un familiar accionista no mayoritario presentando el 3.17%. En relación con lo que se puede ver en las encuestas en las empresas están al mando profesionales familiares que no necesariamente tienen que ser accionista debido al tamaño y el crecimiento de la empresa.

**Pregunta 6.- ¿Cuál es el nivel educativo del fundador?**

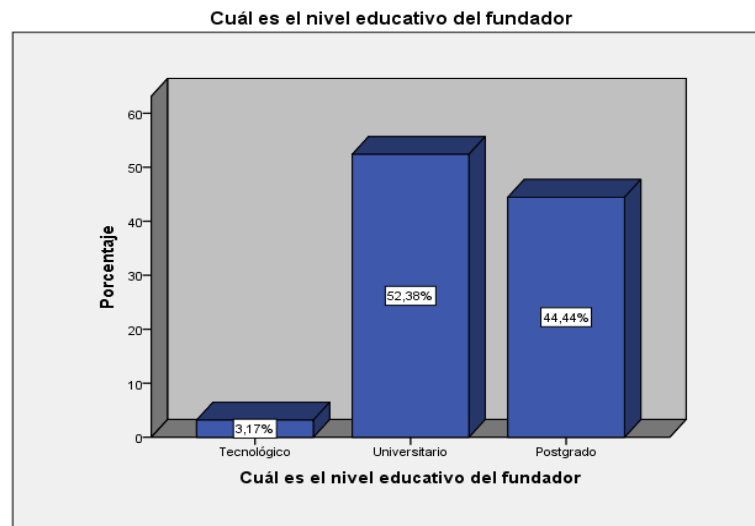
Tabla 6 Educación

**¿Cuál es el nivel educativo del fundador?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Universitario	2	3,2	3,2	3,2
	Universitario	33	52,4	52,4	55,6
	Postgrado	28	44,4	44,4	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Elaborado por: Jose Vargas Autor de Investigación

Gráfico 11 Educación



Elaborado por: Jose Vargas Autor de Investigación

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

De acuerdo con los resultados obtenidos de las empresas encuestadas puede observarse que el grado de educación universitario de los empresarios de las empresas familiares es el más alto con un 53.38%, con esto pone a los que han estudiado postgrado en un nivel de 44.44% siendo también personas que están a cargo de las empresas y muy pocos empresarios de empresas muy pequeñas familiar ferreteras son de estudio tecnológico y tienen un 3.17% del porcentaje de las encuestas.

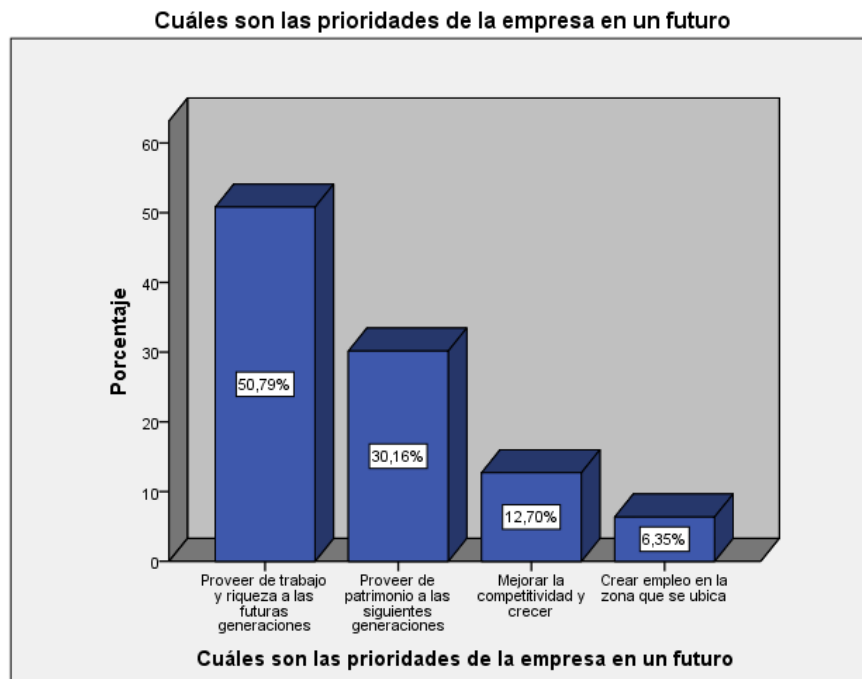
**Pregunta 7.- ¿Cuáles son las prioridades de la empresa en un futuro?**

*Tabla 7 Gestión Empresarial*

<b>¿Cuáles son las prioridades de la empresa en un futuro?</b>		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Proveer de trabajo y riqueza a las futuras generaciones	32	50,8	50,8	50,8
	Proveer de patrimonio a las siguientes generaciones	19	30,2	30,2	81,0
	Mejorar la competitividad y crecer	8	12,7	12,7	93,7
	Crear empleo en la zona que se ubica	4	6,3	6,3	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Elaborado por: Jose Vargas Autor de Investigación

*Gráfico 12 Gestión Empresarial*



Elaborado por: Jose Vargas Autor de Investigación

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

De acuerdo con los resultados obtenidos de las empresas encuestadas el 50.79% de estas respondió que las prioridades a futuro de la empresa son proveer de trabajo y riquezas a las futuras generaciones, el 30.16% planea a futuro proveer de patrimonio a las siguientes generaciones mientras que el 12.70% planea mejorar la competitividad y hacer que crezca la empresa y el 6.35% planea crear empleo en la zona donde se ubica. Con estos resultados podemos concluir que las primeras generaciones quieren dejar a sus herederos un futuro en la empresa que puedan llevarlo a cabo y manejar para el bien de la misma y el menor porcentaje se encuentra en las personas de la segunda generación que aún no tienen herederos y planean ayudar con el trabajo a las personas de la zona donde está la empresa familiar.

**Pregunta 8.- ¿Está usted de acuerdo que la siguiente generación empresarial debe profesionalizarse en el ámbito de la empresa familiar?**

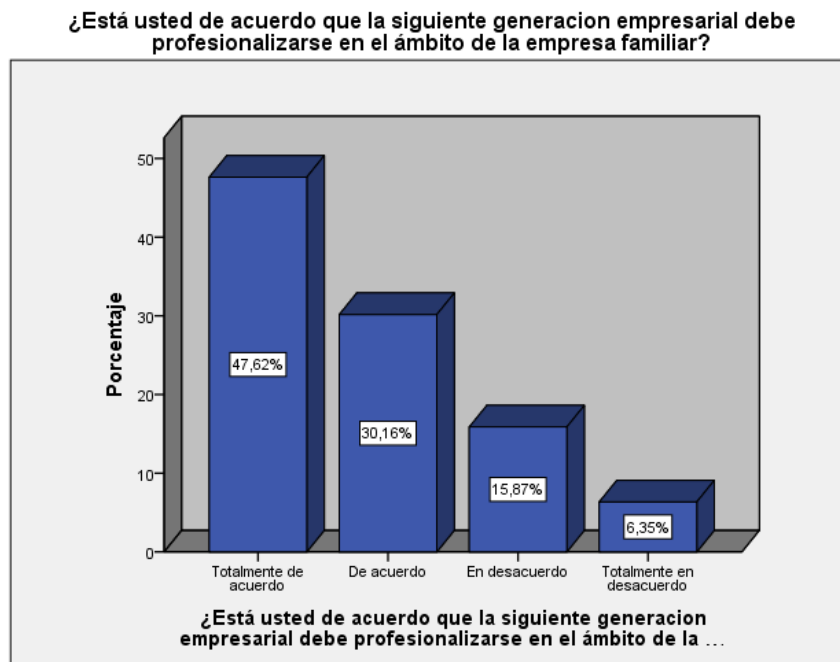
*Tabla 8 Profesionalización*

**¿Está usted de acuerdo que la siguiente generación empresarial debe profesionalizarse en el ámbito de la empresa familiar?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	30	47,6	47,6	47,6
	De acuerdo	19	30,2	30,2	77,8
	En desacuerdo	10	15,9	15,9	93,7
	Totalmente en desacuerdo	4	6,3	6,3	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Elaborado por: Jose Vargas Autor de Investigación

Gráfico 13 Profesionalización



Elaborado por: Jose Vargas Autor de Investigación

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo con la información recopilada acerca de esta interrogante se estima que el 47.62% está totalmente de acuerdo con que la siguiente generación en tomar el control de la empresa debe profesionalizarse antes de asumir el cargo de gerente en la empresa, el 15.87% está en desacuerdo tomando en cuenta que es lo que los hijos quieren estudiar sin obligarlos a quedarse en la empresa familiar. Con esta relación el 6.35% de las empresas encuestadas estuvieron en desacuerdo total debido a que los hijos tienen que escoger que profesión tomar y no ser parte de la empresa.



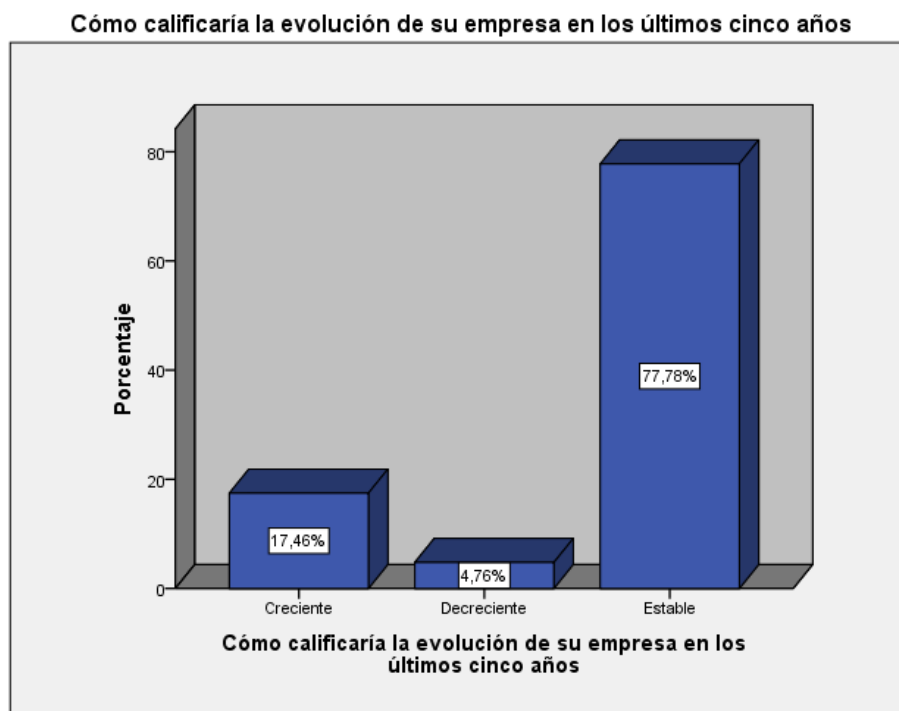
**Pregunta 9.- ¿Como calificaría la evolución de su empresa en los últimos cinco años?**

*Tabla 9 Evolución Empresarial*

<b>¿Como calificaría la evolución de su empresa en los últimos cinco años?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Creciente	11	17,5	17,5	17,5
	Decreciente	3	4,8	4,8	22,2
	Estable	49	77,8	77,8	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Elaborado por: Jose Vargas Autor de Investigación

*Gráfico 14 Evolución*



Elaborado por: Jose Vargas Autor de Investigación

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

En base a la información recopilada tenemos el 77.78% de las encuestas que muestra que en los últimos cinco años la empresa se ha mantenido estable en el tiempo, con el

17.46% de las empresas encuestadas ha llegado a ver crecimiento de las mismas empresas y tan solo el 4.76% de las empresas a comenzado a tener un decrecimiento de la misma. En relación con esto podemos decir que se debe a problemas generacionales que pueden hacer que las empresas se mantengan en el tiempo o terminen por morir.

**Pregunta 10.- ¿Cuál de los siguientes instrumentos cree usted necesarios para la continuidad de la empresa?**

*Tabla 10 Instrumentación*

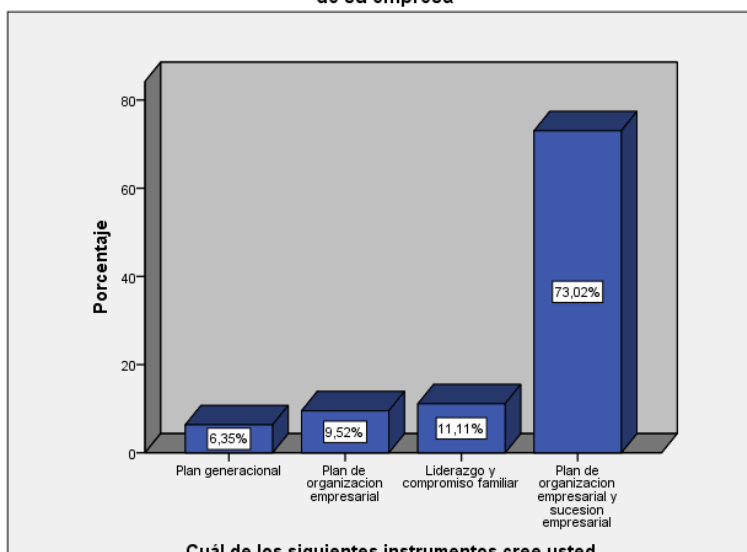
**¿Cuál de los siguientes instrumentos cree usted necesarios para la continuidad de la empresa?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Plan generacional	4	6,3	6,3	6,3
Plan de organización empresarial	6	9,5	9,5	15,9
Liderazgo y compromiso familiar	7	11,1	11,1	27,0
Plan de organización y sucesión empresarial	46	73,0	73,0	100,0
Total	63	100,0	100,0	

Elaborado por: Jose Vargas Autor de Investigación

*Gráfico 15 Instrumentación*

**Cuál de los siguientes instrumentos cree usted necesarios para la continuidad de su empresa**



Elaborado por: Jose Vargas Autor de Investigación

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En base a la información recopilada el 73.02% de las empresas encuestadas creen que el un instrumento para mejorar a la sucesión empresarial es un plan de organización empresarial y sucesión empresarial mientras que el 11.11% de estas empresas cree que puede ser el liderazgo y compromiso familiar y tan solo el 6.35% de las empresas encuestadas creen solo que el plan generacional es una herramienta fundamental. En relación con esto es necesario decir que un adecuado plan organizacional que apoye la sucesión empresarial podría ayudar a que la empresa se posicione en el tiempo.

**Pregunta 11.- ¿Está usted de acuerdo que en el ámbito familiar es donde se presentan dificultades al tomar decisiones empresariales?**

*Tabla 11 Ámbito*

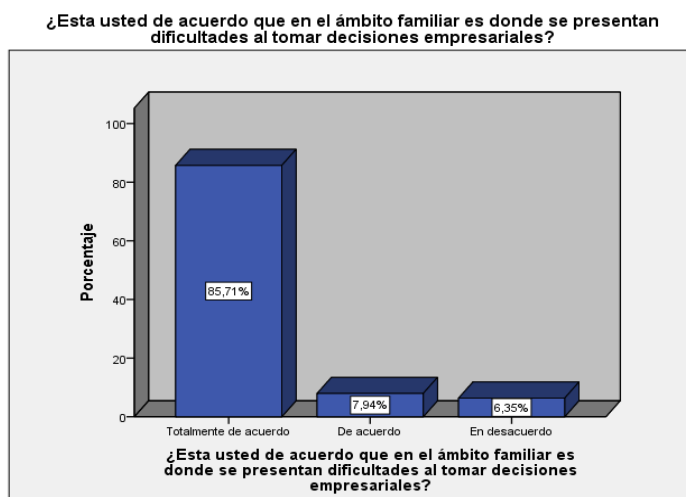
**¿Está usted de acuerdo que en el ámbito familiar es donde se presentan dificultades al tomar decisiones empresariales?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	54	85,7	85,7	85,7
	De acuerdo	5	7,9	7,9	93,7

En desacuerdo	4	6,3	6,3	100,0
Total	63	100,0	100,0	

Elaborado por: Jose Vargas Autor de Investigación

Gráfico 16 Ámbito



Elaborado por: Jose Vargas Autor de Investigación

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Según la información obtenida en base a las encuestas realizadas a las empresas familiares ferreteras el 85.71% de estas presenta dificultades en el ámbito familiar al tomar decisiones empresariales, con el 6.35% en desacuerdo con la pregunta formulada. En relación las empresas pueden presentar más problemas familiares que laborales y puede ser por las discrepancias que puede haber entre miembros de la misma empresa familiar.

**Pregunta 12.- ¿El gerente de la empresa es el que debe tomar las decisiones de acuerdo con la sucesión de la empresa?**

Tabla 12 Jerarquía

¿El gerente de la empresa es el que debe tomar las decisiones de acuerdo con la sucesión de la empresa?

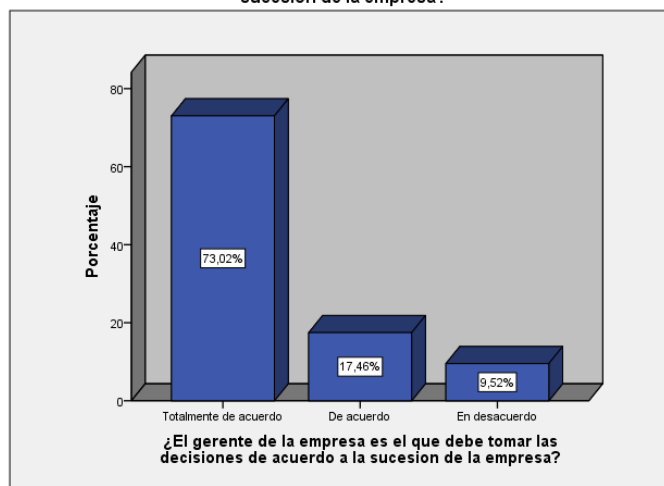
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	46	73,0	73,0	73,0
	De acuerdo	11	17,5	17,5	90,5
	En desacuerdo	6	9,5	9,5	100,0

Total	63	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

Elaborado por: Jose Vargas Autor de Investigación

Gráfico 17 Jerarquía

¿El gerente de la empresa es el que debe tomar las decisiones de acuerdo a la sucesión de la empresa?



Elaborado por: Jose Vargas Autor de Investigación

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Según la información obtenida en base a las encuestas hechas a las empresas familiares ferreteras el 73.02 % está totalmente de acuerdo que el gerente debería tomar la decisión de acuerdo a la sucesión empresarial y tan solo el 9.52% está en desacuerdo con que el gerente tome esa decisión importante para la empresa. En relación con esto podemos tomar a la jerarquía empresarial como el ámbito que propone una toma de decisiones de este nivel.

**Pregunta 13.- ¿Como fundador de la empresa usted desea que esta siga siendo familiar en el futuro?**

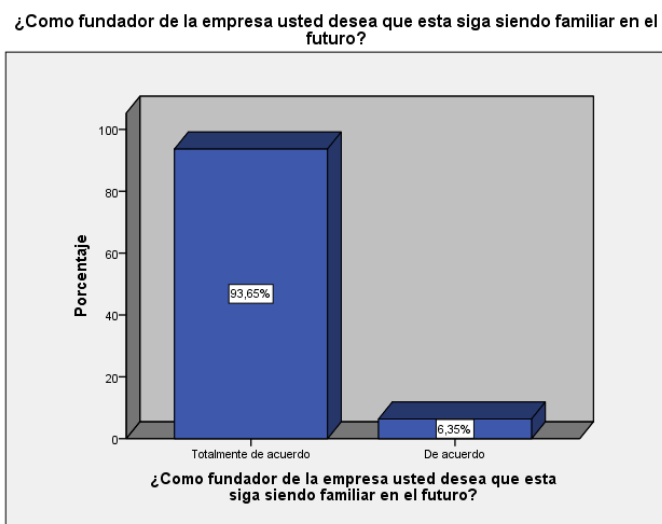
Tabla 13 Sucesión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	59	93,7	93,7	93,7
	De acuerdo	4	6,3	6,3	100,0

Total	63	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

Elaborado por: Jose Vargas Autor de Investigación

Gráfico 18 Sucesión



Elaborado por: Jose Vargas Autor de Investigación

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo con los resultados obtenidos de las encuestas se estima que el 93.65% de las empresas encuestadas el mismo fundador está totalmente de acuerdo que la empresa en un futuro siga siendo familiar, mientras que el 6.35% de las empresas duda un poco al estar de acuerdo, pero no en su totalidad de que esta empresa siga siendo de origen familiar y pueda pasar a manos externas y sea administrada externamente.

**Pregunta 14.- ¿En qué tiempo prevé que se producirá el siguiente proceso de sucesión?**

Tabla 14 Tiempo

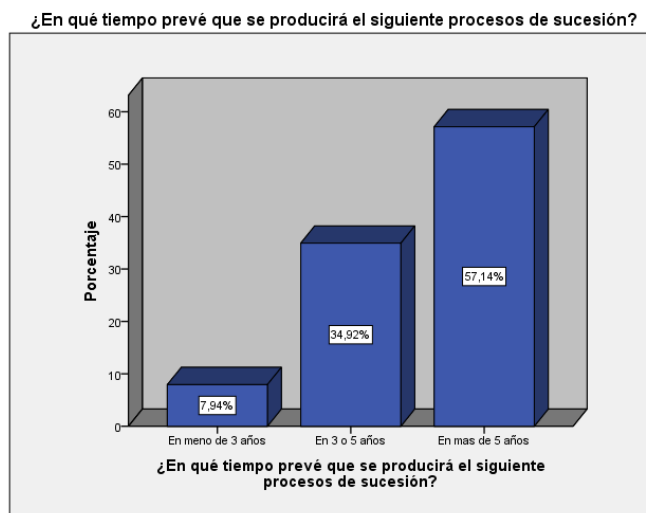
¿En qué tiempo prevé que se producirá el siguiente proceso de sucesión?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En meno de 3 años	5	7,9	7,9	7,9
En 3 o 5 años	22	34,9	34,9	42,9

En mas de 5 años	36	57,1	57,1	100,0
Total	63	100,0	100,0	

Elaborado por: Jose Vargas Autor de Investigación

Gráfico 19 Tiempo



Elaborado por: Jose Vargas Autor de Investigación

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo con los resultados obtenidos de las encuestas se estima que el 57.14% de las empresas quieren entrar a un proceso de sucesión empresarial en más de 5 años, mientras que el 34.92 de las empresas encuestadas piensa que sería en 3 a 5 años una nueva sucesión empresarial y tan solo el 7.94% de las empresas prevea un cambio de dueño en menos de 3 años que sea de la misma familia.

**Pregunta 15.- ¿Está usted de acuerdo en que la empresa debería contar con un plan de organización empresarial que ayude con la sucesión familiar?**

Tabla 15 Plan Organizacional

¿Está usted de acuerdo en que la empresa debería contar con un plan de organización empresarial que ayude con la sucesión familiar?

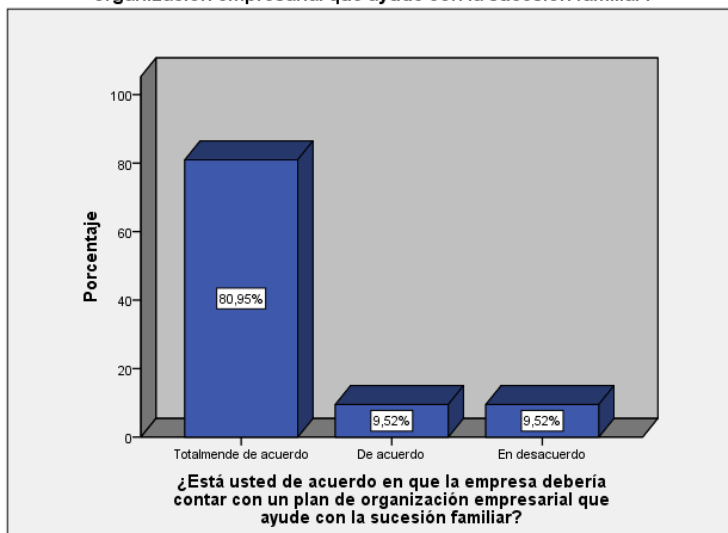
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de acuerdo	51	81,0	81,0	81,0

De acuerdo	6	9,5	9,5	90,5
En desacuerdo	6	9,5	9,5	100,0
Total	63	100,0	100,0	

Elaborado por: Jose Vargas Autor de Investigación

Gráfico 20 Plan Organizacional

¿Está usted de acuerdo en que la empresa debería contar con un plan de organización empresarial que ayude con la sucesión familiar?



Elaborado por: Jose Vargas Autor de Investigación

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo con los resultados obtenidos de las encuestas se estima que el 80.95% está totalmente de acuerdo con que la empresa debería contar con un plan organizacional empresarial que ayude con la sucesión familiar y el 9.52% está en desacuerdo con el mismo y al igual el mismo porcentaje no sabe que decidir ante este dicho tema de la sucesión empresarial que podría ayudar a mantener a la empresa y que esta crezca con el tiempo.

**Pregunta 16.- ¿La empresa tiene procedimientos para capacitar y preparar a los posibles candidatos a la sucesión del fundador?**

Tabla 16 Procedimiento

¿La empresa tiene procedimientos para capacitar y preparar a los posibles candidatos a la sucesión del fundador?

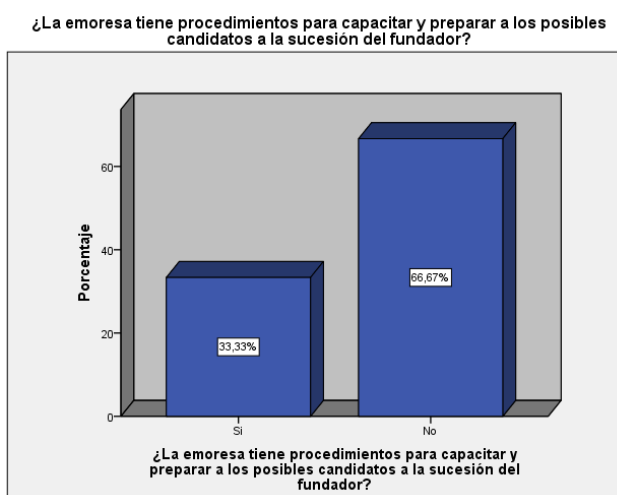
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si	21	33,3	33,3	33,3



No	42	66,7	66,7	100,0
Total	63	100,0	100,0	

Elaborado por: Jose Vargas Autor de Investigación

Gráfico 21 Procedimiento



Elaborado por: Jose Vargas Autor de Investigación

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo con los resultados obtenidos de las encuestas se estima que el 66.67% de las empresas encuestadas no tiene procedimientos para poder capacitar a los posibles candidatos a la sucesión del fundador de la empresa y solo el 33.33% de las empresas encuestadas anticipo un procedimiento para que el nuevo candidato a la sucesión empresarial sea capacitado para asumir el rol de gerente de la empresa.

### Pregunta 17.- ¿Los herederos desean que la empresa siga siendo familiar?

Tabla 17 Planeación

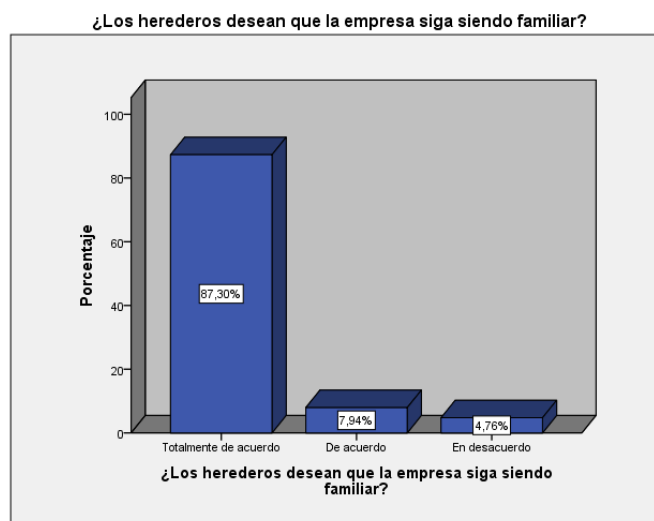
¿Los herederos desean que la empresa siga siendo familiar?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	55	87,3	87,3	87,3
	De acuerdo	5	7,9	7,9	95,2

En desacuerdo	3	4,8	4,8	100,0
Total	63	100,0	100,0	

Elaborado por: Jose Vargas Autor de Investigación

Gráfico 22 Planeación



Elaborado por: Jose Vargas Autor de Investigación

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo con los resultados obtenidos de las encuestas se estima que el 87.30% de los herederos quiere que la empresa siga siendo de característica familiar teniendo un alto intereses de los herederos o la segunda generación que podría tomar el puesto de la gerencia en la empresa y el 4.76% de los herederos no les interesa si la empresa deja de ser de característica familiar o si desaparece.

**Pregunta 18.- ¿Está usted de acuerdo en que los miembros de la familia que trabajen en empresas distintas a la empresa familiar?**

Tabla 18 Familia

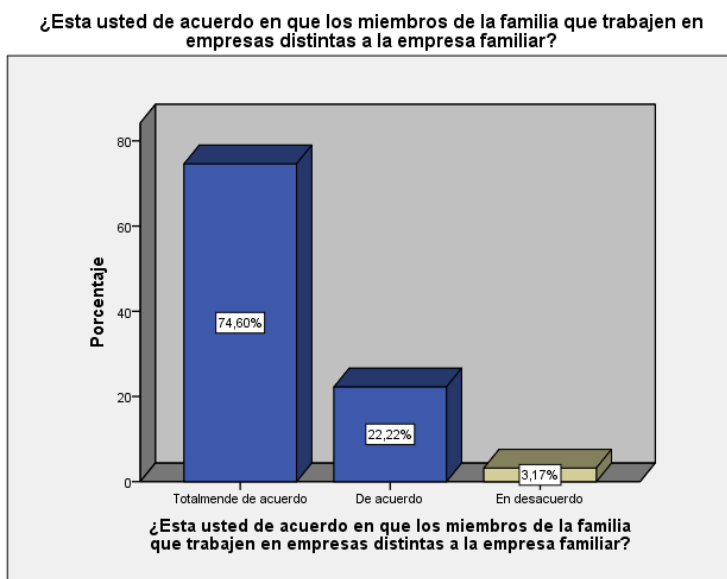
¿Está usted de acuerdo en que los miembros de la familia que trabajen en empresas distintas a la empresa familiar?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de acuerdo	47	74,6	74,6	74,6

De acuerdo	14	22,2	22,2	96,8
En desacuerdo	2	3,2	3,2	100,0
Total	63	100,0	100,0	

Elaborado por: Jose Vargas Autor de Investigación

Gráfico 23 Familia



Elaborado por: Jose Vargas Autor de Investigación

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo con los resultados obtenidos de las encuestas se estima que el 74.60% esta totalmente de acuerdo en que los miembros de la familia trabajen en empresas distintas a la familiar lo que puede ocasionar que traten de ver muy aparte de la empresa familiar y dejen a un lado la herencia familiar generacional de la empresa mientras que el 3.17% se encuentra en desacuerdo y esta trabajando en la misma empresa familiar tratando de mantener los valores y objetivos comunes empresariales para mejorar la empresa familiar.

### 5.1 Comprobación de la Hipótesis

Una vez aplicada la encuesta se procede a verificar la hipótesis con las siguientes preguntas:

## Pregunta N.º 1

Tabla 19 Pregunta N°2

**Está usted de acuerdo en que la organización empresarial es un factor de impulso para la sucesión generacional de las PYMES familiares**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy de acuerdo	30	13,5	47,6	47,6
	De acuerdo	31	13,9	49,2	96,8
	Indiferente	2	,9	3,2	100,0
	Total	63	28,3	100,0	
Perdidos	Sistema	160	71,7		
Total		223	100,0		

Elaborado por: Jose Vargas

Fuente: Encuesta

## Pregunta N.º 15

Tabla 20 Pregunta N°15

**Está usted de acuerdo en que la empresa debería contar con un plan de organización empresarial que ayude con la sucesión familiar**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	51	22,9	81,0	81,0
	En desacuerdo	6	2,7	9,5	90,5
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	6	2,7	9,5	100,0
	Total	63	28,3	100,0	
Perdidos	Sistema	160	71,7		
Total		223	100,0		

Elaborado por: Jose Vargas

Fuente: Encuesta

## 5.2 Modelo Lógico

Se procede a plantear la hipótesis nula (Ho) y la hipótesis alterna (H1).

La adecuada organización empresarial SI será un factor de impulso en la sucesión generacional en la PYMES familiares.

La adecuada organización empresarial NO ser un factor de impulso en la sucesión generacional en las PYMES familiares.

### 5.3 Nivel de Significancia

El nivel de significancia con el que se trabajo fue de 5%

### 5.4 Elección de la prueba estadística Chi cuadrado

Tabla 21 Chi cuadrado

**Tabla cruzada Cree usted que en el cantón Ambato la sucesión generacional es un problema para la continuidad de las empresas ferreteras\*Está usted de acuerdo en que la organización empresarial es un factor de impulso para la sucesión generacional de las PYMES familiares**

			Está usted de acuerdo en que la organización empresarial es un factor de impulso para la sucesión generacional de las PYMES familiares			Total
			Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	
Cree usted que en el cantón Ambato la sucesión generacional es un problema para la continuidad de las empresas ferreteras	Muy de acuerdo	Recuento	18	13	1	32
		Recuento esperado	15,2	15,7	1,0	32,0
De acuerdo	Recuento	10	16	1	27	
	Recuento esperado	12,9	13,3	,9	27,0	
Indiferente	Recuento	2	0	0	2	
	Recuento esperado	1,0	1,0	,1	2,0	
En desacuerdo	Recuento	0	1	0	1	
	Recuento esperado	,5	,5	,0	1,0	
Muy en desacuerdo	Recuento	0	1	0	1	
	Recuento esperado	,5	,5	,0	1,0	
Total	Recuento	30	31	2	63	
	Recuento esperado	30,0	31,0	2,0	63,0	

#### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6,458a	8	,596
Razón de verosimilitud	8,018	8	,432
Asociación lineal por lineal	1,293	1	,255
N de casos válidos	63		

Elaborado por: Jose Vargas

Fuente: Encuesta

### 5.5 Conclusión

Como la significación asintótica bilateral es mayor a 0.5 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna es decir que la adecuada organización empresarial si será un factor de impulso en la sucesión generacional en la PYMES familiares del cantón Ambato.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1 Conclusiones

Una vez realizada la encuesta a las 63 empresa familiares del sector ferretero del cantón Ambato.

Se logro determinar que la organización empresarial es un factor de impulso para la sucesión generacional en las empresas ferreteras y pueden contribuir en la eficiencia y la eficacia, haciendo que las empresas sean más competitivas. Sin embargo, al no tener un plan de organización empresarial que sea acorde a la sucesión generacional produce el efecto de discontinuidad empresarial para la empresa haciendo así que estas solo se mantenga durante una sola generación.

La fundamentación teórica sobre todos los temas acordes a la organización empresarial explica el porqué de la discontinuidad de las empresas familiares y como es posible que estas se puedan mantener en el tiempo al usar un buen plan organizacional solucionando problemas internos de la empresa.

Las bases prácticas de la organización empresarial lograron establecer estrategias que pueden fácilmente posicionar a la organización empresarial y poder canalizarlo hacia la empresa facilitando el uso hacia la sucesión del nuevo gerente empresarial.

El mercado siempre va a ser cambiante esto hace que las empresas familiares sean siempre competitivas y mucho más cuando el personal que va a tomar la posta que será la siguiente generación se profesionaliza y llega a proyectar en la empresa grande proyecto de innovación que los nuevos clientes se fidelicen con la empresa.

En Ambato las empresas familiares ferreteras tienden a desaparecen con la primera generación pero el buen uso de un instrumento de organización empresarial como el anteriormente presentado puede ayudar a que estás se mantengan en el tiempo.

## **6.2 Recomendaciones**

Se recomienda a las empresas familiares del sector ferretero que planifiquen una adecuada organización empresarial para el cambio generacional o la sucesión empresarial logrando con esto mejorar la continuidad empresarial.

Crear el plan de sucesión empresarial para que pueda establecer las reglas, valores y objetivos empresariales ya sea tanto como para el nuevo sucesor empresarial como para el resto de integrantes de la empresa familiar.

Una adecuada organización empresarial que se lleve de acuerdo con las necesidades de la empresa y a la sucesión generacional podría evitar grandes problemas de esta manera anticipándose a cualquier eventualidad demostrando así una buena gestión.

Incentivar a los nuevos sucesores empresariales para que estos se puedan profesionalizar en el cargo correspondiente a la empresa para que pueda de esta manera ser más innovador y líder nato empresarial, le permitirá no solo a él sino a la empresa una continuidad empresarial de décadas gracias a las nuevas ideas y metas que esta profesionalización le da.



## 7 BIBLIOGRAFÍA ACTUALIZADA

- Allen, P., Maguire, S, & McKelvey, B. (2011). Complexity and Managment: *The Sage Handbook*. Los Angeles: SAGE Edition.
- Amat, J. (2004). La Continuidad de la Empresa Familiar. España: Ediciones Gestión 2000.
- Ávila, H. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación*. Chihuahua, México: Instituto Tecnológico de Cd. Cuahémoc.
- Andrade, C. (2002) Sucesión en la empresa familiar: Su futuro cuando la muerte se acerca. *Revista Venezolana de Gerencia, Vol.7*.
- Arenas, H., Rico, D. La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar: *Estudios gerenciales, Vol. 30, núm. 132: Universidad ICESI Cali, Colombia*.
- Arias, F. (2006). El proyecto de investigación: Introducción a la investigación científica (5ta ed.). Caracas, Venezuela: Editorial Episteme, C.A.
- Armijo, M. (2009). *Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Obtenido de Cepal: [https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual\\_planificacionestrategica.pfd](https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacionestrategica.pfd).
- Balestrini, M. (2006). Cómo se elabora el Proyecto de Investigación. Venezuela: BL Consultores Asociados.
- Banco Central del Ecuador. (2015). *La Actividad Ferretera en el Ecuador y su cambio en el PIB*. Recuperado de <http://ecuadorencifras.gob.ec>

- Barajas, M., Vázquez, M., Sapién, A., & Gutiérrez, M. (2015). *Investigaciones sociales en torno a la mercadotecnia y a la sustentabilidad*. México: Competitive Press, S.A. de C.V.
- Bastos, L., Vázquez, E., & López, Y. (2016) Factores que determinan la dinámica de las empresas familiares y su reto con la internacionalización. *Revista Lebret*, 57-74.
- Benavides, J., & Andrade, L. (2016). El Impacto Familiar, social, económico y laboral de la mujer empresaria en el sureste del estado de Guanajuato. *Revista académica de investigación*.
- Belausteguigoitia, I. (2003). Empresas familiares: Dinámica, equilibrio y consolidación. *Escuela de Negocios. México*. McGraw Hill.
- Boorego, M., Moreno, A., & Cuarenta, F. (2017). Planificación estratégica una herramienta competitiva para la sucesión de la empresa familiar. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 4.
- Bunge, M. (2013). *La Investigación científica: Su estrategia y su filosofía*. DF, México: Grupo Editorial Siglo XXI.
- Cabrera, K. (1998). Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar. Cuba.
- Casillas, B. (2013). Revista de Empresa Familiar. *Reestructuración y tipo de propiedad en empresas en crisis*.
- Casillas, J., Díaz, M., & Vázquez, A. La gestión de la empresa familiar: *Conceptos casos y soluciones 2da edición*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo S.A.
- Centro Nacional Económico INEC (2010). Análisis Sectorial: *La industria de la construcción es el mayor empleador del mundo*. Publicación 10.

Recuperado de <https://www.ecuadorencibras.gob.ec/wp-content/descargas/infoeconomia/pdf>

Chávez, A., Avellaneda, R., & Pérez, P. (2004). “El perfil organizacional de las Pymes (Microempresas, pequeñas y medianas empresas): Análisis integral”. *Administración y Organizaciones*, 7: 68- 89.

Chua, J., Chrisman, J., Steier, L., & Rau, S. (2012) *Entrepreneurship Theory and Practice: Sources of Heterogeneity in Family Firms*.

Domenes, M., Alfredo, P., y Juan, P. (1997). *La aportación de la empresa a la sociedad*. Biblioteca IESE de Gestión de empresas, Ediciones Folio, Barcelona.

Dueñas, R. (Abril, 2016). *Fierros: Proyecciones 2016, análisis del sector ferretero*. Edición, (19), p.10.

Galarza, M. (2012). *Investigación Científica: Reflexivo, sistemático, controlado, metódico y crítico*. DF, México.

Gallo, M. (2002). *La sucesión en la empresa familiar: Colección de Estudios e Informes*. Barcelona, España: Editorial CEGE, S.A.

Garza, G. (2016). *Administración Contemporánea, reto para la empresa mexicana*. Obtenido de

<http://www.cca.org.mx/cca/cursos/administracion/artra/product/recurso/s/7.3.4/reingproce/reingenieria.htm>

Ginebra, J. (2005). *Las empresas familiares: su dirección y continuidad*. México DF, México: Panorama Editorial, S.A de C.V.

Glikin, L. (2016). *La diferencia entre empresa de familia y familia empresaria: Mujeres de Empresa*.

- Glück, A. (2002). *Asumir Responsabilidad: Una sociedad de ciudadanos para un país más eficiente y humano*. Quito: INDESIC.
- Goyzueía, S. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Revista Perspectivas*, 87-132.
- Goyzueta, S. (2013) Modelo de Gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Perspectivas*, Año 16 – N°13, 87-132.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Implantando el Cuadro Integral*. Huelva, España: Gestión 2000.
- James C. & Jerry I., (1996). *Empresas que perduran. Principios básicos de las compañías con visión de futuro*. Paidós, Barcelona.
- Lara, M. (2011). *Fundamentos de Investigación: Enfoque por competencias*. DF, México: Editorial Alfaomega Grupo Editor, S.A.
- Lara de Oliveira, J. (2015). Empresa Familiar, Equipos Directivos, Diversidad y Ambidiestría en las PYMES. *Revista de Administración de Empresas FGV*, volumen 55, núm. 6. PP. 673-687. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1551/155142631005.pdf>
- Lattinni, M. d. (03 de 2016). *La empresa familiar y la gestión de los conflictos*.
- Longenecker, J., Moore, C., Petty, J., & Palich. (2010). *Administración de Pequeñas Empresas: Lanzamiento y crecimiento de iniciativas emprendedoras*. DF, México: Cengage Learning Editores S.A.
- Lozano, M. (2000). El protocolo en las empresas de propiedad familiar. *Revista de administración de empresas*, 49-67.

- Macías, H., & Ramírez, D. (2011). Sucesión en empresas familiares, análisis desde la teoría de la agencia. Caso: caldas. *Criterio Libre*, 193-212.
- Martínez, C. (2010). Responsabilidad social empresarial. Una reflexión desde la gestión, lo social y ambiental. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Martínez, J. (2010). Empresas familiares: reto al destino. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Martínez, A. (2012). Un modelo estratégico que favorece la gestión del cambio en las organizaciones. Medellín, Colombia: Universidad EAFIT.
- Monje, C. (2011). Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa: Guía didáctica. Neiva, Colombia: Universidad Sur Colombiana. Facultad de Ciencias Sociales y Humanas. Programa de Comunicación Social y Periodismo.
- Morales, O. (2010). *Fundamentos de la Investigación Documental y la Monografía*. México.
- Mucci, O. (2008). Empresas Familiares: Funcionamiento e Identidad. Mar del Plata, Argentina: Editorial de la Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Neubauer, F. & Lank, A. (1999): La Empresa familiar. Como dirigirla para que perdure. Madrid, España: Ediciones Deusto.
- O'Reilly, C., & Tushman, M. (2011) Organizational ambidexterity in action: How managers explore and exploit. *California Management Review*, 53(4), 5 – 22.

- Orozco, A., & Rentería, E. (2012). *Empresas de familia: relaciones y conflictos en la transición generacional*. Colombia: Bonaventuriana.
- Pavon, M. (2018). *La empresa familiar*. Obtenido de <https://www.laempresafamiliar.com/general/cuado-incorporar-tus-hijos-la-empresa-familiar/>.
- Pérez, M. & Soler, V. (2012). La continuidad en la empresa familiar. *Análisis de casos. Revista de investigación*.
- Prahalad, K., & Hammond, A. (2002). Serving the World's Poor, *Profitably*. *Revista Columbia Business*.
- Quijano, R., Arguelles, L., Sahuí, J., & Magaña, D. (2015) Experiencia generacional y transmisión de poder como elementos de la cultura organizacional en empresas familiares de Campeche, México. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 53-67.
- Ramírez, L. & Macías, V. (2012). Empresas de familia; un análisis desde la teoría de la agencia. *Revista Científica y Tecnológica*.
- Ramírez, L. (06 de 2014). Proceso de sucesión en empresas familiares, caso: *Empresas de purificación de aire*.
- Registro Oficial (2010). "*Código Organico de la producción, Comercio e Inversiones*", Publicado en Quito el miércoles 29 de Diciembre del 2010.
- Rivera, S. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. Cochabamba, Bolivia: Editorial Perspectivas.
- Rodríguez, J. (2010). Empresas familiares; continuidad y cambio. *Grandes pymes*.

- Romero, L. (2006). Competitividad y Productividad en empresas familiares pymes. *Revista Escuela de administración de negocios*, 57.
- Roome, N., & Bergin, R. (2006). Sustainable development in an industrial enterprise: The case of Ontario Hydro. *Business Process Management*, 12(6), 696–721.
- Ruiz, T. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación*. Primera Edición: Universidad de Machala. Ecuador: Editorial de la UTMACH.
- Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: The McGraw Hill.
- Sánchez, J., & González, M. (2017) Empresas familiares ¿es verdad que son complicadas? *Daena: International Journal of Good Conscience*, 172-185.
- Santandreu, E. (2014). *Empresa Familiar*. España; Centremental.lurgic.
- Santamaria, E. (2014) La estructura de la familia empresaria y las repercusiones en la sucesión de las empresas de la provincia de Tungurahua, Ecuador. *13th Summer Institute of the PRSCo 2014*.
- Santamaria, E. (23 de 07 de 2017). *Empresas familiares en Ambato y Tungurahua*.
- Santamaria, E., & Pico, F. (2015). Sucesión en las Empresas Familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa. *Revista Politécnica*, 113.
- Santamaría, E., & Pico, P. (2015) La Calidad de vida del propietario de la empresa familiar, Caso empresas de Ambato, Tungurahua, Ecuador, *Sotavento*.

- School, B. (2017). *La receta del éxito para la sucesión en la empresa familiar*.  
Obtenido de <https://www.eaprogramas.es/empresa-familiar/la-receta-del-exito-para-la-sucesion-en-la-empresa-familiar>
- Sierra, R. (2011). *Técnicas de Investigación Social Teoría y ejercicios*.  
Madrid: Editorial Paraninfo.
- Soto, A. (2013) The family bussines in Mexico. Current status of research.  
*SciELO Analytivs*, 135-171.
- Stock, G., McFadden, K., & Gowen, C. (2005). *Organitacional Culture and Family Bussines: A configurational approach*.
- Torres, K. (17 de 05 de 2016). En Ecuador el 90% de la composición empresarial tiene un origen familiar. *Economía*.
- Underwood, B. & Shaugnessy, J. (1978). *Experimentación en psicología*.  
Barcelona: Editorial Omega.
- Valda, J. (2011). La continuidad de la empresa familiar y la sucesión. *Revista la voz*.



## ANEXOS

### Anexo 1 Encuestas



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS



#### Objetivo:

Recopilar información acerca de la Organización empresarial como factor de impulso en la sucesión generacional de las PYMES familiares del sector ferretero en el cantón Ambato.

#### INSTRUCCIONES:

- Los resultados de la presente investigación serán únicamente utilizados con fines académicos y en ningún caso compromete a personas o empresas, por lo que se guarda absoluta confidencialidad.
- Por favor complete la encuesta cuidadosamente y marque sus respuestas con una “x”.

#### Datos Informativos:

Edad: .....

Genero: .....

## **FUNCIÓN ADMINISTRATIVA**

### **A. IMPULSO**

1. ¿Está usted de acuerdo en que la organización empresarial es un factor de impulso para la sucesión generacional de las PYMES familiares?
- Totalmente de Acuerdo  
 De acuerdo  
 En desacuerdo  
 Totalmente en desacuerdo

### **B. EFECTIVIDAD**

2. ¿Cree usted que en el cantón Ambato la sucesión generacional es un problema para la continuidad de las empresas ferreteras?
- Totalmente de Acuerdo  
 De acuerdo  
 En desacuerdo  
 Totalmente en desacuerdo

### **C. PROPIEDAD**

3. ¿Qué generación tiene el dominio de la empresa en la actualidad?
- Primera  
 Segunda  
 Tercera  
 Posterior a la tercera

### **D. ORGANIZACIÓN FAMILIAR**

4. ¿Está usted de acuerdo que un plan de organización influyere positivamente en la sucesión generacional familiar?
- Totalmente de Acuerdo  
 De acuerdo  
 En desacuerdo  
 Totalmente en desacuerdo

### **E. GESTION GERENCIAL**

5. ¿Quién es el gerente o director general de la empresa?
- Máximo accionista  
 Familiar accionista no mayoritario  
 Profesional familiar no accionista  
 Profesional no familiar ni accionista

### **F. NIVEL EDUCATIVO**

6. ¿Cuál es el nivel educativo del fundador?
- Primaria  
 Secundaria  
 Técnico  
 Tecnológico  
 Universitario  
 Postgrado

### **G. GESTION EMPRESARIAL**

7. ¿Cuáles son las prioridades de la empresa en un futuro?
- Proveer de trabajo y riqueza a las futuras generaciones  
 Proveer de patrimonio a las siguientes generaciones  
 Mejorar la competitividad y crecer  
 Crear empleo en la zona que se ubica

### **H. PROFESIONALIZACIÓN**

8. ¿Está usted de acuerdo que la siguiente generación empresarial debe profesionalizarse en el ámbito de la empresa familiar?
- Totalmente de Acuerdo  
 De acuerdo  
 En desacuerdo  
 Totalmente en desacuerdo

### **I. EVOLUCION**

9. ¿Cómo calificaría la evolución de su empresa en los últimos cinco años?
- Creciente
- Decreciente
- Estable
- Otra ¿Cuál? \_\_\_\_\_

#### J. INSTRUMENTACIÓN

10. ¿Cuál de los siguientes instrumentos cree usted necesarios para la continuidad de su empresa?
- Plan Generacional
- Plan de Organización Empresarial
- Liderazgo y compromiso familiar
- Plan de Organización empresarial y sucesión empresarial

#### K. ÁMBITO

11. ¿Esta usted de acuerdo que en el ámbito familiar es donde se presentan dificultades al tomar decisiones empresariales?
- Totalmente de Acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

#### L. JERARQUIA

12. ¿El gerente de la empresa es el que debe tomar las decisiones de acuerdo a la sucesión de la empresa?
- Totalmente de Acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

#### M. SUCESIÓN

13. ¿Cómo fundador de la empresa usted desea que esta siga siendo familiar en el futuro?

- Totalmente de Acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

#### N. TIEMPO

14. ¿En qué tiempo prevé que se producirá el siguiente proceso de sucesión?
- En menos de 3 años
- En 3 o 5 años
- En más de 5 años

#### O. PLAN ORGANIZACIONAL

15. ¿Está usted de acuerdo en que la empresa debería contar con un plan de organización empresarial que ayude con la sucesión familiar?
- Totalmente de Acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

#### P. PROCEDIMIENTOS

16. ¿La empresa tiene procedimientos para capacitar y preparar a los posibles candidatos a la sucesión del fundador de la empresa?
- Si
- No

#### Q. PLANEACIÓN

17. ¿Los herederos desean que la empresa siga siendo familiar?
- Totalmente de Acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

R. FAMILIA

18. ¿Está usted de acuerdo en que los miembros de la familia que trabajen en empresas distintas a la empresa familiar?

\_\_\_ Totalmente de Acuerdo

\_\_\_ De acuerdo

\_\_\_ En desacuerdo

\_\_\_ Totalmente en desacuerdo

