UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES

Tema: "IMPACTO GENERACIONAL EN LA GESTIÓN Y CONTINUIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR EN EL SECTOR TEXTIL Y MANUFACTURERO DEL CANTÓN PELILEO."

Trabajo de Titulación, previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas Familiares.

Autora: Ingeniera, Diana Maricela Morales Barroso

Director: Ingeniero, Carlos Javier Beltrán Ávalos, Magíster.

Ambato – Ecuador

2018

A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas

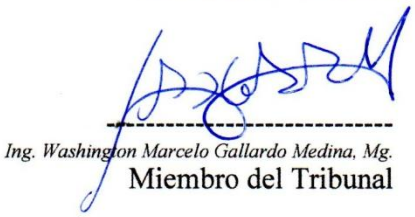
El Tribunal receptor del Trabajo de Titulación presidido por el Ingeniero, Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Dr., e integrado por los señores Ingeniero, Geovanny Fabricio Ríos Lara, Magíster., Ingeniero, Washington Marcelo Gallardo Medina, Magíster, e Ingeniera, María Soledad Sevilla Galarza, MBA, designados por la Unidad Académica de Titulación, de la Universidad Técnica de Ambato, para receptar el Informe Investigación con el tema: "IMPACTO GENERACIONAL EN LA GESTIÓN Y CONTINUIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR EN EL SECTOR TEXTIL Y MANUFACTURERO DEL CANTÓN PELILEO", elaborado y presentado por la Ingeniera, Diana Maricela Morales Barroso, para optar por el Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas Familiares.; una vez escuchada la defensa oral el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.



Ing. Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Dr.
Presidente y Miembro del Tribunal



Ing. Geovanny Fabricio Ríos Lara, Mg
Miembro del Tribunal



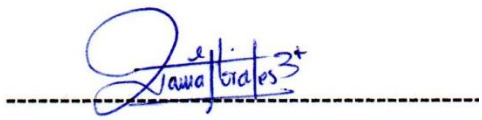
Ing. Washington Marcelo Gallardo Medina, Mg.
Miembro del Tribunal



Ing. María Soledad Sevilla Galarza, MBA.
Miembro del Tribunal

AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el Trabajo de Investigación presentado con el tema; "Impacto generacional en la gestión y continuidad de la empresa familiar en el sector textil y manufacturero del cantón Pelileo.", le corresponden exclusivamente a la: Ingeniera, Diana Maricela Morales Barroso, Autora bajo Dirección del Ingeniero, Carlos Javier Beltrán Ávalos, Magíster, Director del Trabajo de Investigación; y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.



Ingeniera, Diana Maricela Morales Barroso

C.C. 180428994-8

AUTORA



Ingeniero, Carlos Javier Beltrán Ávalos, Magíster.

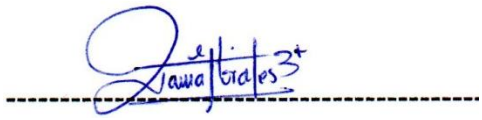
C.C.: 180353804-8

DIRECTOR

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Titulación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad.



Ingeniera, Diana Maricela Morales Barroso

C.C. 180428994-8

DEDICATORIA

A mi esposo Arturo y mi hija María José

Por su apoyo incondicional, sus concejos, valores y por ser mi motivación y fortaleza constante la misma que me ha ayudado a llegar al término de este proyecto con confianza y mucha alegría.

AGRADECIMIENTO

Debo empezar agradeciendo al Ing. Carlos Beltrán por aceptar ser mi tutor, por su apoyo y confianza, sus aportes e ideas que han sido de gran valor para el término del mismo. Gracias por su paciencia y apoyo, que sobre todo fue eso lo que me ayudó a culminar con satisfacción este proyecto.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

PORTADA.....i
A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas ii
AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN iii
DERECHOS DE AUTOR.....iv
DEDICATORIA v
AGRADECIMIENTO.....vi
Índice general de contenidos vii
Índice de tablas.....xii
Índice de gráficos xiii
RESUMEN EJECUTIVO xiv
EXECUTIVE SUMMARY xv
INTRODUCCIÓN 1
CAPITULO I.....2
1. Problema de Investigación 2
1. Tema.....2
1.2 Planteamiento del problema 2
1.2.1 Contextualización del Problema.....2
1.2.2 Análisis Crítico.....4
Árbol de problemas 5
1.2.3 Prognosis 5
1.2.4 Formulación del problema 6
1.2.6 Delimitación del problema 6
1.3 Justificación.....6
1.4 Objetivos 7
1.2.5 Interrogantes de la investigación 7
1.4.1 Objetivo General 7
1.4.2 Objetivos Específicos.....7
CAPITULO II 8
2. Marco Teórico.....8

2.1 Antecedentes investigativos 8
2.2 Fundamentaciones 9
2.2.1 Fundamentación filosófica 9
2.2.2 Fundamentación legal 9
2.3 Categorías fundamentales 10
2.3.1. Constelación de Ideas de la Variable Independiente 11
2.3.2. Constelación de Ideas de la Variable Dependiente 11
2.4 Fundamentación teórica 12
2.4.1 Fundamentación Teórica. Variable Independiente 12
Planificación estratégica 12
Gestión empresarial 13
Instrumentos para la gestión empresarial 13
La cadena de valor 13
Reingeniería de procesos 13
Contabilidad estratégica 13
Gestión de los fundadores 14
Impacto generacional en la gestión 14
Traspaso generacional 15
Proceso de sucesión 16
Etapas de sucesión 16
Claves del éxito de la sucesión 17
Plan de sucesión 18
Amenazas en la sucesión 19
Retiro del líder 19
Factores que determinan el retiro del líder 19
Incorporación de familiares 20
Problemas 20
Incorporación de adolescentes 20
Rol de la mujer 21
2.4.2 Fundamentación Teórica. Variable Dependiente 21

Empresa Familiar 21
Caracterización de la empresa familiar 22
Sucesión 22
Tipos de empresas familiares en función del grado generacional 22
Continuidad de la empresa familiar 23
El negocio familiar: conflicto o armonía 24
Familia 24
Propiedad 24
Empresa 25
2.5. Hipótesis 25
2.6 Señalamiento de variables 25
2.6.1 Variable Dependiente 25
2.6.2 Variable Independiente 25
CAPITULO III 26
3. Metodología 26
3.1 Enfoque de la investigación 26
3.2 Modalidad básica de la investigación 26
3.2.1 investigación bibliográfica 26
3.2.2 Investigación de campo 26
3.3 Nivel o tipo de investigación 27
3.3.1 La Investigación Descriptiva: 27
3.4 Población y muestra 27
3.5 Operacionalización de variables 29
3.6 Recolección de Información. 31
3.7 Procesamiento y análisis de la información 31
Selección del instrumento 31
Procesamiento y análisis de la información 32
Validación del instrumento 32
CAPITULO IV 34
4. |Análisis e Interpretación de Resultados 34

Comprobación de la hipótesis 48
Modelo Lógico 48
Nivel de significancia. 49
Elección de la prueba estadística Chi cuadrado 49
CAPÍTULO V 51
5. Conclusiones y Recomendaciones 51
Conclusiones 51
Recomendaciones 52
CAPÍTULO VI 53
6. Propuesta 53
6.1 Datos informativos 53
6.1.1 Titulo 53
6.1.2 Institución ejecutora 53
6.1.3 Beneficiarios 53
6.1.4 Ubicación 53
6.1.5 Tiempo estimado para la ejecución 53
6.1.6 Equipo técnico responsable 53
6.1.7 El costo 53
6.2 Antecedentes de la propuesta 53
6.3 Justificación 54
6.4 Objetivos 55
6.4.1 Objetivo general 55
6.4.2 Objetivos específicos 55
6.5 Análisis de factibilidad 55
6.7 Metodología: Modelo Operativo 56
Índice del plan de sucesión 58
La Sucesión 59
La empresa y los detalles de la sucesión 59
Estructura empresarial: 59
Tipo de sucesión planificada: 59

Detalles del sucesor: 59
Restricciones: 60
Estructura de organización propuesta 61
Cambios en el personal clave 62
Contratos/documentos legales 62
Voluntad/testamento 64
Seguro actual 64
Calendario de sucesión 65
Contingencia/gestión de riesgos 66
Las Finanzas 66
Valor actual de la empresa 66
Documentación de apoyo 67
REQUISITOS DE ADMISIÓN 68
PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN 68
PROMOCIÓN O ASCENSOS 68
TÉRMINO DEL VÍNCULO LABORAL 68
Análisis de los indicadores 71
PERSPECTIVA FINANCIERA 71
PERSPECTIVA CLIENTES 72
PERSPECTIVA PROCESOS 73
6.7 Administración 74
4.3 Bibliografía 75
4.4 Anexos 80

Índice de tablas

Tabla N° 1 Población total de artesanos calificados 28
Tabla N° 2 Variable Independiente.- Impacto generacional en la gestión..... 29
Tabla N° 3 Continuidad de la empresa familiar..... 30
Tabla N° 4 Recolección de Información. 31
Tabla N° 5 Resumen del procesamiento de los casos 32
Tabla N° 6 Estadísticos de fiabilidad 32
Tabla N° 7 Matriz de correlaciones 33
Tabla N° 8 Conflictos 34
Tabla N° 9 Solución 35
Tabla N° 10 Cambio Generacional 36
Tabla N° 11 Personas_Cambio 37
Tabla N° 12 Fundador 38
Tabla N° 13 Gestión 39
Tabla N° 14 Familiares 40
Tabla N° 15 Especializado 41
Tabla N° 16 Planificación 42
Tabla N° 17 Plan 43
Tabla N° 18 Información 44
Tabla N° 19 Competitivas 45
Tabla N° 20 Profesionalizarse 46
Tabla N° 21 Internacionalización 47
Tabla N° 22 Pregunta N° 2 48
Tabla N° 23 Pregunta N° 13 48
Tabla N° 24 Frecuencias observadas 49
Tabla N° 25 Frecuencias esperadas 49
Tabla N° 26 Aplicación de la formula 50
Tabla N° 27 Familia 59
Tabla N° 28 Cronograma 60
Tabla N° 29 Personal clave 62
Tabla N° 30 Detalle de cronograma 65
Tabla N° 31 Problemas en la sucesión 66

Tabla N° 32 Indicadores de gestión 69
Tabla N° 33 ESTADO DE RESULTADOS 71
Tabla N° 34 Previsión de la evaluación 74

Índice de gráficos

Gráfico N° 1 Árbol de problemas 5
Gráfico N° 2 Categorías Fundamentales 10
Gráfico N° 3Constelación de Ideas de la Variable Independiente 11
Gráfico N° 4 Constelación de Ideas de la Variable Dependiente 11
Gráfico N° 5 Cambios estratégicos 12
Gráfico N° 6 Fórmula de gestión de la empresa familiar 14
Gráfico N° 7 Problemas en el choque generacional 15
Gráfico N° 8 Etapas de la sucesión 17
Gráfico N° 9 Formula del alpha de cronbach 32
Gráfico N° 10 Conflictos 34
Gráfico N° 11 Solución 35
Gráfico N° 12 Cambio Generacional 36
Gráfico N° 13 Personas_Cambio 37
Gráfico N° 14 Fundador 38
Gráfico N° 15 Gestión 39
Gráfico N° 16 Familiares 40
Gráfico N° 17 Especializado 41
Gráfico N° 18 Planificación 42
Gráfico N° 19 Plan 43
Gráfico N° 20 Información 44
Gráfico N° 21 Competitivas 45
Gráfico N° 22 Profesionalizarse 46
Gráfico N° 23 Internacionalización 47
Gráfico N° 24 Chi-cuadrado 50
Gráfico N° 25 Propuesta de organigrama 61

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES

TEMA: IMPACTO GENERACIONAL EN LA GESTIÓN Y CONTINUIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR EN EL SECTOR TEXTIL Y MANUFACTURERO DEL CANTÓN PELILEO

AUTOR: Ingeniera, Diana Maricela Morales Barroso
DIRECTOR: Ingeniero, Carlos Javier Beltrán Ávalos, Magíster.
FECHA: 24 de abril del 2018

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación es de gran importancia ya que en la actualidad las empresas familiares son aquellas que aportan económicamente al desarrollo del sector textil y manufacturero de la ciudad de Pelileo, identificado el problema se busca que las empresas familiares se adapten a los cambios generacionales con una adecuada gestión donde el objetivo principal es determinar cómo incide el impacto generacional en la gestión en la continuidad que permita profesionalizar a la empresa familiar dejando atrás el manejo empírico del sector textil y manufacturero del cantón Pelileo., la cual tuvo un enfoque cualitativo, se utilizó bibliografía actualizada, trabajos de grado, artículos científicos, etc., de allí nace un cuestionario de 14 preguntas bien estructuradas, posteriormente a través de una encuesta se recogió la información a los 54 dueños de las empresas familiares de la ciudad de Pelileo, y se realizó un análisis e interpretación de las respuestas el cual indica resultados que indican que las empresas del sector necesitan planes que ayuden a la gestión del cambio generacional por lo tanto la propuesta de mejora es diseñar un plan de sucesión para la empresa Mobatex del cantón Pelileo.

Palabras clave: Empresas familiares, impacto generacional, gestión, continuidad, plan de sucesión, profesionalización, cambio generacional.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES

THEME: GENERATIONAL IMPACT ON THE MANAGEMENT AND CONTINUITY OF THE FAMILY COMPANY IN THE TEXTILE AND MANUFACTURING SECTOR OF THE PELILEO CANTON

AUTHOR: Engineer, Diana Maricela Morales Barroso

DIRECTOR: Engineer, Carlos Javier Beltrán Ávalos, Master.

DATE: April 24, 2018

EXECUTIVE SUMMARY

The present investigation is of great importance since at present the family businesses are those that contribute economically to the development of the textile and manufacturing sector of the city of Pelileo, identified the problem seeks that the family businesses adapt to the generational changes with a adequate management where the main objective is to determine how the generational impact on continuity management affects the professionalization of the family business leaving behind the empirical management of the textile and manufacturing sector of the Pelileo canton, which had a qualitative approach, was used updated bibliography, degree works, scientific articles, etc., from there was born a questionnaire of 14 well-structured questions, later through a survey the information was collected from the 54 owners of family businesses in the city of Pelileo, and carried out an analysis and interpretation of the answers which indicated to results that indicate that the companies of the sector need plans that help the management of the generational change therefore the proposal of improvement is to design a succession plan for the company Mobatex of the Pelileo canton.

Keywords: Family businesses, generational impact, management, continuity, succession plan, professionalization, generational change.

INTRODUCCIÓN

En el primer Capítulo, se identifica cuál es el tema, se define el planteamiento del problema se contextualiza a nivel macro, meso y micro además se realiza un análisis crítico en el cual se determina las causas, efectos que afectan al sector, de allí nace la prognosis que ayudará a saber qué sucederá si se sigue en el problema, se formula el problema y los objetivos, y justificar el porqué de la investigación.

En el segundo Capítulo, se conceptualiza todo mediante los fundamentos de teoría científica a través de tesis de grado, artículos científicos, libros actualizados de varios autores en función del problema se identifica la variable dependiente e independiente y se plantea la hipótesis.

El tercer Capítulo, se encuentra la metodología que se empleada en la investigación, en este caso es el enfoque cualitativo los instrumentos que se utilizaran, los métodos que se aplicaran para recopilar la información y la operacionalización de las variables.

El cuarto Capítulo, se procede al análisis e interpretación de los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los empresarios del sector textil de la ciudad de Pelileo, posteriormente se verifica la hipótesis para determinar si se acepta o se rechaza.

El quinto Capítulo, una vez analizada e interpretada la información se llegó a elaborar conclusiones y recomendaciones las mismas que ayudaran con la idea para realizar la propuesta.

El sexto Capítulo, se encontrara la solución al problema, es decir la propuesta.

CAPITULO I

1. Problema de Investigación

1. Tema

IMPACTO GENERACIONAL EN LA GESTIÓN Y CONTINUIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR EN EL SECTOR TEXTIL Y MANUFACTURERO DEL CANTÓN PELILEO.

1.2 Planteamiento del problema

1.2.1 Contextualización del Problema

Macro contextualización

Torres (2016), manifiesta que se ha vuelto común escuchar que en Ecuador las empresas son mayoritariamente familiares y esa afirmación no está alejada de la realidad: se estima que el 90% de la composición empresarial tiene un origen en la familia. Este es uno de los aspectos más complejos que enfrentan las empresas familiares. Bergfeld recalcó que en América Latina hay un reto mayor en el traspaso generacional, porque las familias suelen ser numerosas manifiesta que en Latinoamérica suelen tener muchos hijos, 4 o 6; mientras que en otros lados solo 1 o 2; entonces es más fácil ponerse de acuerdo y manejar mejor la empresa.

Según Martinez (2012), afirma que los negocios familiares a nivel mundial enfrentan a una realidad que parece poco alentadora: el 30% sobrevive a la segunda generación y sólo el 10% logra generar valor más allá de la tercera generación, siempre conservan su estructura propietaria.

Romero (2006), afirma que las acciones emprendidas para ajustar la interacción empresa-familia permitieron un verdadero aprovechamiento de los cambios tecnológicos y de gestión que había implantado la empresa y aseguraron su continuidad y desarrollo.

Probablemente, sin los ajustes realizados en la relación familia-empresa, la compañía no solamente hubiera continuado con limitaciones de productividad y competitividad, sino que hubiera desaparecido del mercado.

Goyzueta (2013), indica que en Latinoamérica podríamos esperar índices superiores a los anteriores, aunque desgraciadamente no existen estadísticas confiables. Para el éxito de estas organizaciones y su permanencia se correlacionan directamente con su comprensión y su planeación. Para comprenderlas, es preciso generar conocimientos sobre ellas y, afortunadamente, la información disponible crece todos los días

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 0,4% llegan a la tercera generación.

Santamaria y Pico (2015), afirman que las empresas familiares que forman parte de la economía del Ecuador no han sido analizadas desde su realidad, donde los intereses de la familia y empresa en ocasiones ponen en riesgo su continuidad. 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.

Para Cevallos y Valenzuela (2013), indican que la industria textil del Ecuador aún opera de forma tradicional o, dicho de otra manera, funciona verticalmente, puesto que la cadena de producción empieza en la hilatura, continúa por la tejeduría y los acabados, y termina en la confección.

En base de la información de la Superintendencia de Compañías, podemos concluir que en la rama textil existen unas 170 empresas formales y unas 500 en

la confección. Pero si sumamos a los informales, puede haber más de 4.000 empresas dedicadas a la rama del textil y la confección

Micro contextualización

Tungurahua tiene una concentración del 94,5% de empresas que son familiares, las cuales están divididas en campos que van desde la agricultura hasta la industria y la exportación. En la poca importación que tenemos también es partícipe la empresa familiar. En Tungurahua se ve que la empresa familiar está llevando procesos de integración, sin embargo, se están dando problemas justamente en la protección del patrimonio por cuestiones de personería jurídica y también por temas relacionados a la familia como embarazos no deseados en adolescentes, divorcios e hijos fuera del hogar (Santamaría, 2017).

1.2.2 Análisis Crítico

Los principales factores que están afectando la continuidad de las empresas familiares son las siguientes:

El tradicionalismo de los fundadores obliga a que las nuevas generaciones se alejen de la empresa familiar a pesar de su profesionalización ya que no les permiten relacionarse directamente aportando nuevos proyectos que permitan desarrollarse dentro de un mercado cambiante y más cuando se trata del sector textil que siempre está en constante innovación.

Dejar que el trabajo empírico se apodere de la mente de los fundadores provoca que no vean miras hacia el desarrollo tecnológico por lo tanto no se podrá sacar al mercado nuevos productos lo que provoca que la empresa no sea competitiva con las demás empresas de su sector.

Los conflictos que se dan principalmente por la confusión de roles entre fundadores y herederos hace que haya discusiones entre familiares y no exista una buena comunicación entre la familia lo que provoca que la gestión de la empresa no tenga estabilidad por no tener las reglas claras del juego.

El nepotismo hace que la empresa tenga puestos creados que no son importantes y por lo tanto hay el desperdicio del recurso económico.

La falta de un plan de sucesión hace que la empresa no tenga parámetros establecidos para lograr que el legado permanezca por varias generaciones por lo tanto permanezca en el mercado.

Árbol de problemas

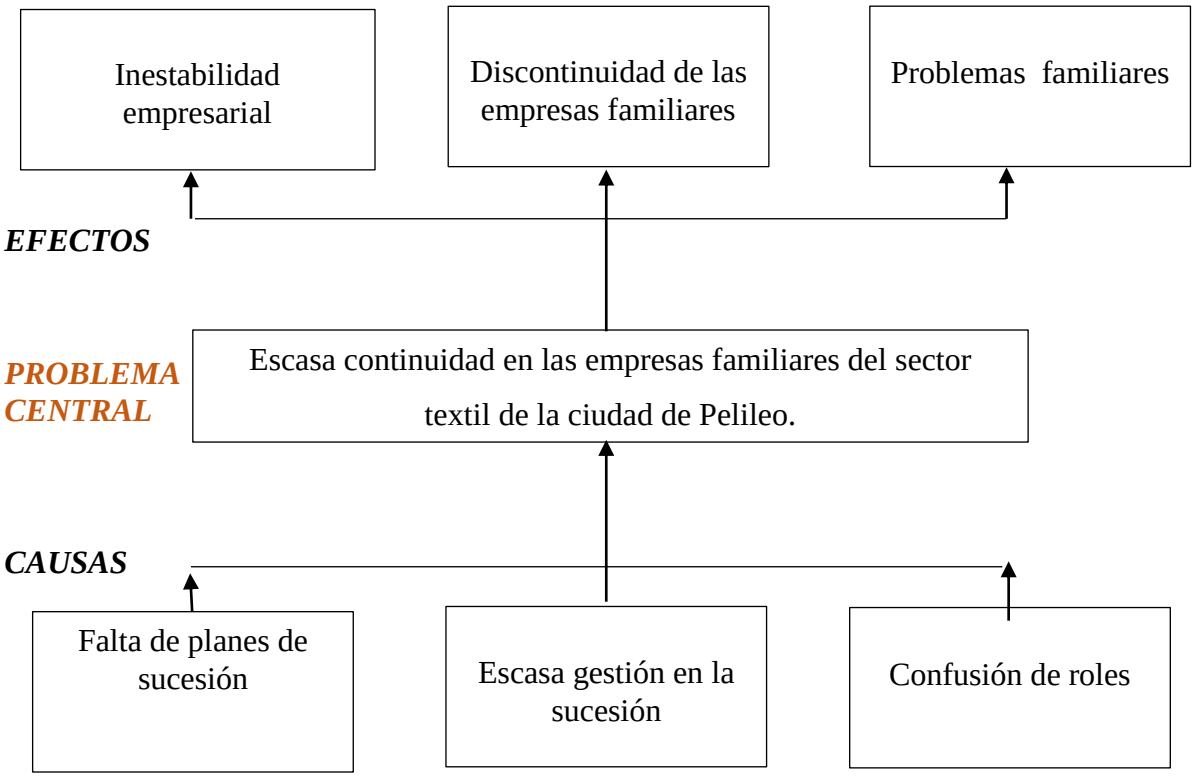


Gráfico N° 1 Árbol de problemas
Elaborado por: investigador
Fuete: investigación de campo

1.2.3 Prognosis

Al no realizar un cambio en la gestión para el choque generacional de la empresa familiar los familiares no se adaptaran a los cambios lo que provocará varios conflictos hasta llegar a problemas que no se puedan solucionar y evitaría que se logre tener la continuidad y mantenerse en el mercado.

1.2.4 Formulación del problema

¿De qué manera impacta realizar una adecuada gestión para el cambio generacional en la continuidad de la empresa familiar en el sector textil y manufacturero del cantón Pelileo?

1.2.6 Delimitación del problema

Campo: Administración

Área: Empresas familiares

Aspecto: Social

Límite Temporal: Mayo 2017 – Enero 2018.

1.3 Justificación

Esta investigación se justifica por:

Se conocerá porque las empresas del sector textil y manufacturero del cantón Pelileo no logran tener continuidad.

La presente investigación permitirá conocer como en el impacto que genera el choque generacional en la gestión y continuidad de la empresa familiar en el sector textil y manufacturero del cantón Pelileo están siendo afectadas por los diferentes cambios en la matriz productiva y la implementación de profesionales en las empresas, lo que está generando nuevas condiciones de adaptación en los diferentes puestos de trabajo y a la vez crea conflicto entre familiares y esto a la vez está llevando a que dejemos de ser competitivos en el mercado.

Al investigar sobre el impacto generacional en la gestión y la continuidad de las empresas permitirá que se conozca cuáles son los factores del rompimiento de las empresas familiares y así plantear posibles soluciones.

Lograr que los fundadores de las empresas familiares cambien de mentalidad ya que se dará a conocer las causas de la pérdida de su legado y la salida del mercado.

Esta investigación será de mucha ayuda ya que a través de una investigación a fondo se adquirirá muchos conocimientos así como también se aplicará todo lo que se aprendió dentro de los módulos recibidos en la maestría.

1.4 Objetivos

1.2.5 Interrogantes de la investigación

- ¿Qué aspectos se deben considerar para que el cambio generacional no afecte a la continuidad empresarial en el sector textil y manufacturero?
- ¿Por qué es importante estudiar el impacto generacional en la empresa familiar?
- ¿Cuál es la forma adecuada de manejar los conflictos entre generaciones en las empresas familiares?

1.4.1 Objetivo General

Determinar cómo incide el impacto generacional en la gestión en la continuidad que permita profesionalizar a la empresa familiar dejando atrás el manejo empírico del sector textil y manufacturero del cantón Pelileo.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar como el cambio generacional en la gestión afecta en la continuidad de la empresa familiar en el sector textil y manufacturero del cantón Pelileo.
- Fundamentar en forma teórica el cambio generacional en la gestión y la continuidad de la Empresa familiar.
- Proponer un plan de sucesión para las empresas familiares del sector textil y manufacturero del cantón Pelileo.

CAPITULO II

2. Marco Teórico

2.1 Antecedentes investigativos

"Las empresas familiares que forman parte de la economía del país no han sido analizadas desde su realidad, donde los intereses de la familia y empresa en ocasiones ponen en riesgo su continuidad. Para ello, se plantea como objetivo analizar los factores estratégicos que influyen dentro de la empresa familiar" (Santamaria Freire & Pico, 2015).

El presente trabajo, cuyo propósito es proveernos una comprensión amplia pero precisa de los sistemas de mediación simbólica que se despliegan en los conflictos propios del proceso de transición de empresas familiares de pequeño y mediano tamaño de la región, es sin duda pionero en Colombia por varias razones: primero, porque aborda un tema de gran relevancia para un sector empresarial nada despreciable en nuestro medio como son las empresas familiares que, como los autores nos lo enseñan, cubren una proporción importante del mercado empresarial mundial (Orozco Zárate & Rentería Pérez, 2012).

Las pymes tienen gran debilidad estructural les falta estrategia y planeación, lo que se convierte en una limitante para la inserción en el contexto internacional y pone en riesgo su continuidad en el mercado nacional (Arrubla Franco, 2016).

Los procesos de sucesión en las empresas de familia cuando no se planean de manera adecuada, rompen la continuidad del ejercicio del poder y por lo tanto de la disciplina y obediencia necesarias para el funcionamiento de la organización; por lo tanto, es necesario que las empresas de familia tengan un plan para enfrentar el inevitable proceso de sucesión, el cual debe ser aceptado por todos los herederos de tal forma que se establezca una regulación propia de la asociación denominada empresa de familia (Ramirez Ospina, 2015).

Las empresas familiares no logran dar continuidad a los negocios madre, es decir aquellos con los cuales iniciaron; trabajando por emigrar a mejores escenarios, al vivir la calidad continúa en sus empresas. Existiendo en

consecuencia, empresas familiares de dos o más generaciones que están siendo adquiridas por sus competidores, tanto de su localidad como de otras regiones, incluso del extranjero (Betancourt Enriquez & Arcos Moreno, 2012).

Debido a la importancia de las EF y su continuidad a través del tiempo es fundamental que sus propietarios, conscientes del impacto de sus acciones en la sociedad, la economía e incluso en su familia, trabajen arduamente por la longevidad de sus compañías a lo largo de las generaciones (Gómez Betancourt, Betancourt, & Zapata Cuervo, 2012).

Para el grupo investigador es importante desarrollar procesos que den continuidad al estudio de las particularidades del sistema empresa-familia, con el fin de contribuir a la supervivencia, desarrollo y consolidación del mismo, con lo que se lograría un equilibrio armónico entre la unidad empresarial y los miembros familiares, de ahí el interés de proponer como líneas de investigación los conflictos, el protocolo familiar y la sucesión (Macías Ramírez & Ramírez Ospina, 2011).

Destacar que la visión a largo plazo es fundamental para la continuidad de la empresa. Así mismo, es esencial elegir una estructura de propiedad para la próxima generación y establecer unas bases para la sucesión y la futura gestión de la empresa. Otro factor que el propietario debe tener en cuenta es evaluar el atractivo de la empresa e implementar una estrategia que motive a los sucesores a tener interés por el negocio (Pérez Molina & Soler, 2012).

2.2 Fundamentaciones

2.2.1 Fundamentación filosófica

Para esta investigación se utilizará el paradigma crítico propositivo porque el problema que es objeto de estudio está sujeto a la investigación y a través de ella producen conocimientos dirigidos a transformar su realidad social.

2.2.2 Fundamentación legal

Según el (Código orgánico de la producción Comercio e inversiones, 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.

Este registro permitirá identificar y categorizar a las empresas MIPYMES de producción de bienes, servicios o manufactura, de conformidad con los conceptos, parámetros y criterios definidos en este código. De igual manera, generará una base de datos que permitirá contar con un sistema de información del sector, de las MIPYMES que participen de programas públicos de promoción y apoyo a su desarrollo, o que se beneficien de los incentivos de este código, para que el órgano competente pueda ejercer la rectoría, la definición de políticas públicas, así como facilitar la asistencia y el asesoramiento adecuado a las MIPYMES.

Únicamente, para efectos de monitoreo de las políticas públicas que se implementen en este sector, el Ministerio administrador del Registro, podrá solicitar a las MIPYMES que consten en la base de datos, información relacionada con su categorización, en los términos que se determinará en el reglamento.

2.3 Categorías fundamentales

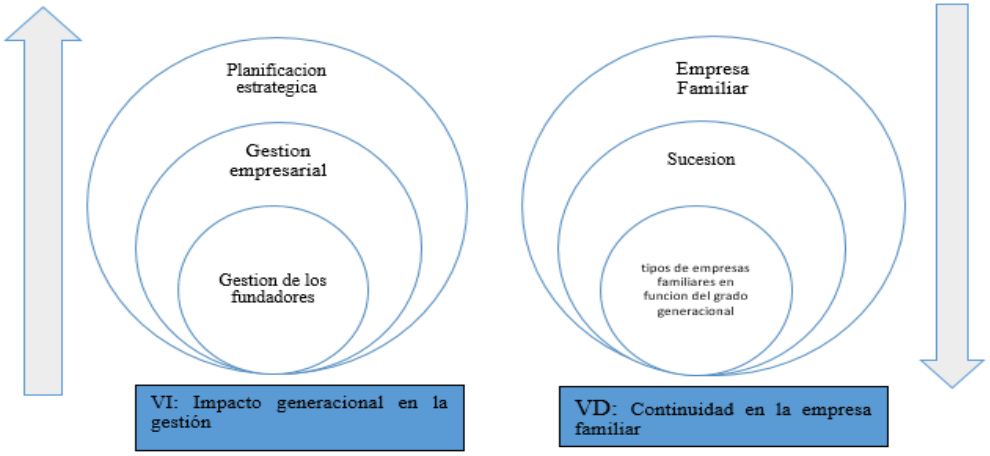


Gráfico N° 2 Categorías Fundamentales
Elaborado por: Diana Morales
Fuete: Investigación directa

2.3.1. Constelación de Ideas de la Variable Independiente

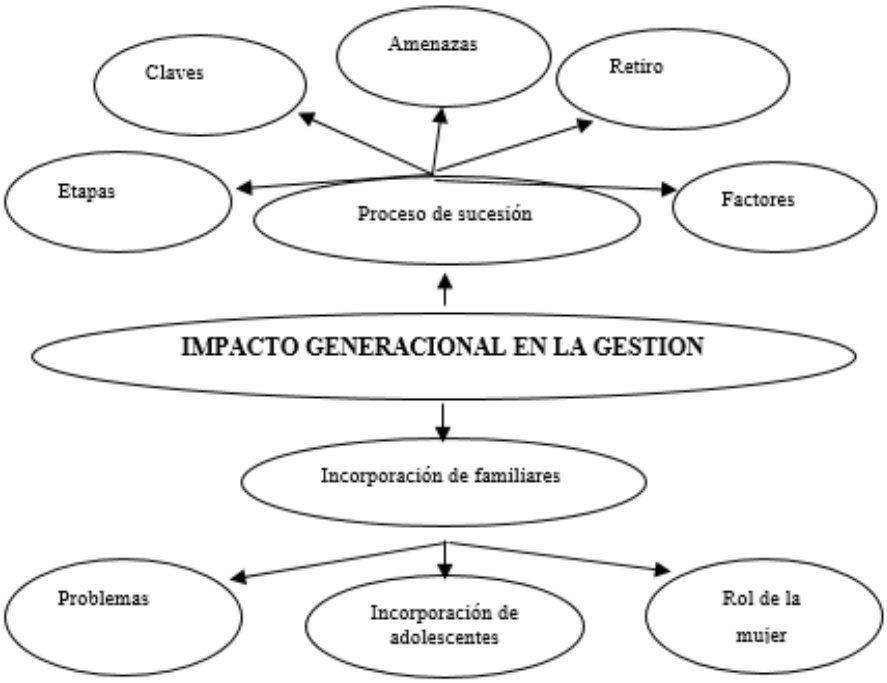


Gráfico N° 3Constelación de Ideas de la Variable Independiente
Elaborado por: Diana Morales
Fuete: Investigación directa

2.3.2. Constelación de Ideas de la Variable Dependiente

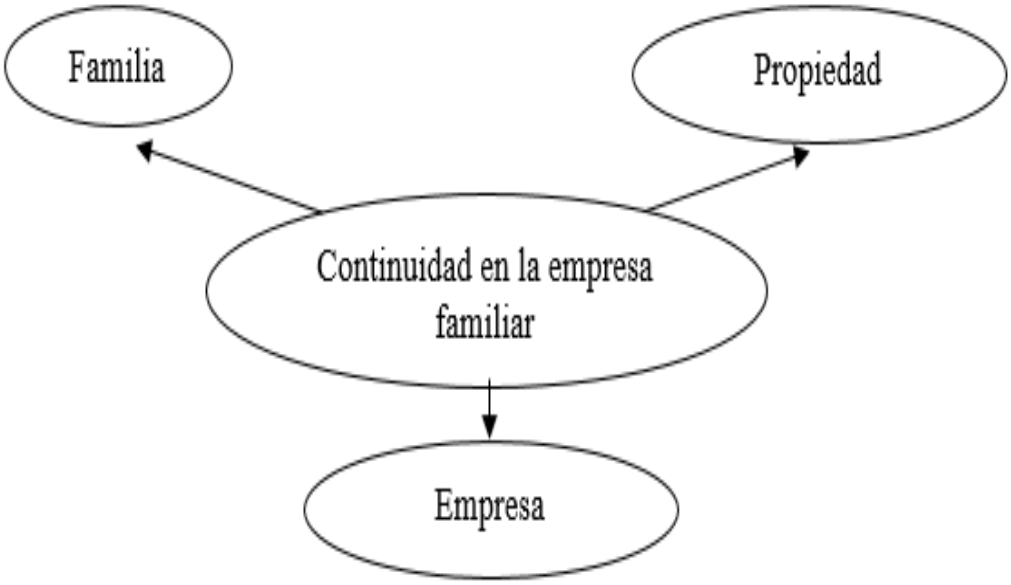


Gráfico N° 4 Constelación de Ideas de la Variable Dependiente
Elaborado por: Diana Morales
Fuete: Investigación directa

2.4 Fundamentación teórica

2.4.1 Fundamentación Teórica. Variable Independiente

Planificación estratégica

La Planificación Estratégica, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen (Armijo, 2009).

Evolución histórica de la dirección estratégica

La estrategia nace primero como el arte de la guerra, donde se requiere saber más que el enemigo, y después, surge como el arte de la paz, con un equilibrio social que se orienta a la dirección específica de un asunto para concluir posteriormente como concepto base de disciplina científica. La estrategia está vinculada al ámbito matemático a través de la teoría de juegos, la cual es aplicable a la solución de problemas en situaciones de conflicto o competencia (Palacios, 2010).

Factor Periodo	Económico	Político y legal	Tecnológico	Social	Administrativo
Década de los 50	Necesidad Escasez	Termina II Guerra Mundial	Estructura Capacidad organizacional	Miedo Pobreza Nivel de vida	Organigrama
60-70	Enfoque de producción Decreció la demanda	Plan de acción	Desarrollo del computador	Detalle	Estrategia Indicador demográfico Cliente exigente
80	Calidad total	Política de Empresa	Autos pequeños Fácil manejo y parqueo Bajo consumo Reingeniería	Equipo de gente	Cultura Organización Calidad total Apoyar
90	Crecimiento rentable Mercados mundiales	Alta importancia a los factores del entorno	Ti Renovación Mejora continua	Holística Gerencial Liderazgo	Empoderamiento Plan estratégico Reingeniería
2000	Enfoque de mercado Innovación	Globalización	Diseño Calidad	Incentivos	*Marketing* Sicología organización Finanzas Planeación Competitividad
2010	Enfoque al cliente Calentamiento global Fenómeno del niño Manejo sostenible	La paz Transparencia	TIC Telecomunicaciones	Conflictos RSE Envejecimiento poblacional	Liderazgo *coaching* agente de cambio

Gráfico N° 5 Cambios estratégicos
Fuente: (Palacios, 2010).

Gestión empresarial

La gestión como empresa, implica conocimientos científicos, muchos de ellos forjados y probados durante siglos, y otros productos de la circunstancia moderna, de las necesidades actuales y de los cambios del entorno competitivo en donde actúan. (Martinez, 2012).

Instrumentos para la gestión empresarial

Para (Muñoz., et al, 2015), indican que es necesario la consideración de otro tipo de elementos de competitividad más allá de los tradicionalmente analizados. Esto determina la necesidad de contemplar nuevas técnicas, prácticas o herramientas. Entre ellas, la cadena de valor, la reingeniería de procesos y la contabilidad estratégica.

La cadena de valor

Una de las repercusiones más significativas de la intensificación de la competencia sobre las empresas ha sido la continua necesidad de ajustar los precios. (Goyzueía Rivera, 2013).

Reingeniería de procesos

La reingeniería de procesos es, por definición, el método mediante el cual una organización puede lograr un cambio radical de rendimiento medido por el costo, tiempo de ciclo, servicio y calidad, por medio de la aplicación de varias herramientas y técnicas enfocadas en el negocio, orientadas hacia el cliente, en lugar de una serie de funciones organizacionales, Todas las personas deben entender las metas finales, la manera de alcanzarlas y los indicadores que medirán el éxito (Garza, 2016).

Contabilidad estratégica

De acuerdo a los cambios en el mercado, los cuales tenemos: los avances tecnológicos, la competencia más agresiva y un enfoque del mercado la profesión contable ha tenido que reaccionar de la misma manera, cambiando y adoptándose en su nuevo entorno, así es que nace la Contabilidad Estratégica. Podemos decir

que la nueva tendencia de la profesión contable es “Contabilidad Estratégica”. En los comienzos del nuevo milenio la contabilidad de dirección estratégica es la única capacitada para diseñar de una manera rigurosa las estrategias más rentables y adoptar las decisiones estratégicas con el mínimo riesgo (Yepez, 2017).

Gestión de los fundadores

Mientras que la empresa crece y madura, el fundador debe lidiar con distintos problemas. Los cambios en el ambiente de la empresa obligan a la familia a tomar decisiones estratégicas para mantener una ventaja competitiva. Entonces los fundadores se dan cuenta de que no pueden ellos solos administrar todas las facetas del negocio, ahora tienen que delegar responsabilidades y compartir el poder (Goyzueía Rivera, 2013).

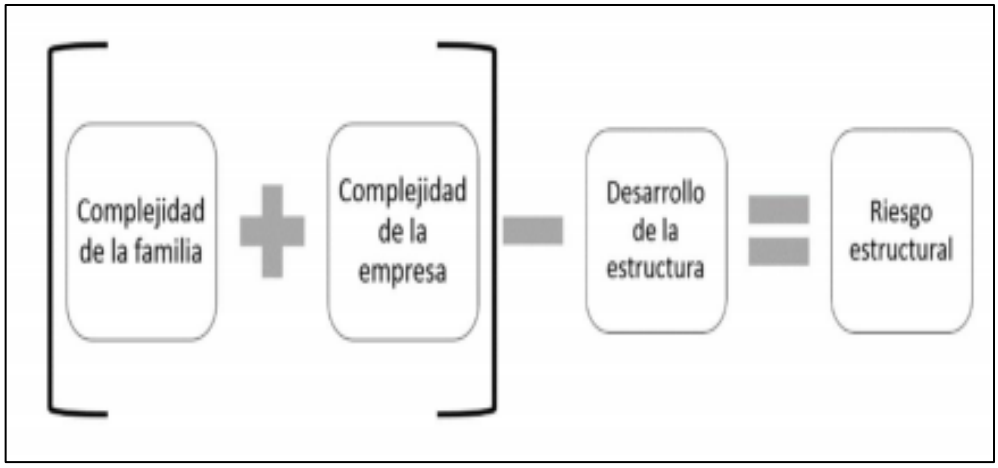


Gráfico N° 6 Fórmula de gestión de la empresa familiar
Elaborado por: Citado por (Sánchez & González, 2017)

Impacto generacional en la gestión

La empresa familiar definida como aquella que mezcla roles de propiedad, administración y familia, en su proceso de gestión, presenta cambios a la hora de tomar decisiones debido a desacuerdos entre los miembros de la familia por el hecho de forman parte de diferentes generaciones tienen pensamientos distintos y buscan aplicar sus conocimientos adquiridos a lo largo de su vida, a medida que crece la empresa las nuevas generaciones se aproximan al terreno laboral y los fundadores deben retirarse, pues las características generacionales empiezan a

determinar el tipo de gestión empresarial; esto, manejado adecuadamente logra éxito (Santamaría, Silva, & Morales, 2016).

Heredar el liderazgo de una empresa familiar de una generación a otra se ve complicado por los cambios en el patrón de negocios familiar, en la medida que crece la empresa se requiere un mayor grado de conocimiento profesional, y la empresa puede verse presionada a romper el molde paternalista, que le da mayor prioridad a la autoridad familiar y menos atención a la capacidad profesional (Quijano, Arguelles, Sahuí, & Magaña, 2015).

Traspaso generacional

La problemática que puede enfrentar una empresa familiar puede ser debido a:

1. La resistencia del fundador para aceptar su retirada y por lo tanto traspasar sus poderes al sucesor. No existe un plan para llevar a cabo el proceso de sucesión en forma planificada.

2. Tensiones entre el fundador y sus descendientes por la designación del sucesor como líder en la empresa.

3. Tensiones entre los mismos herederos por la designación del sucesor (Boorego, Moreno, & Cuarenta, 2017).

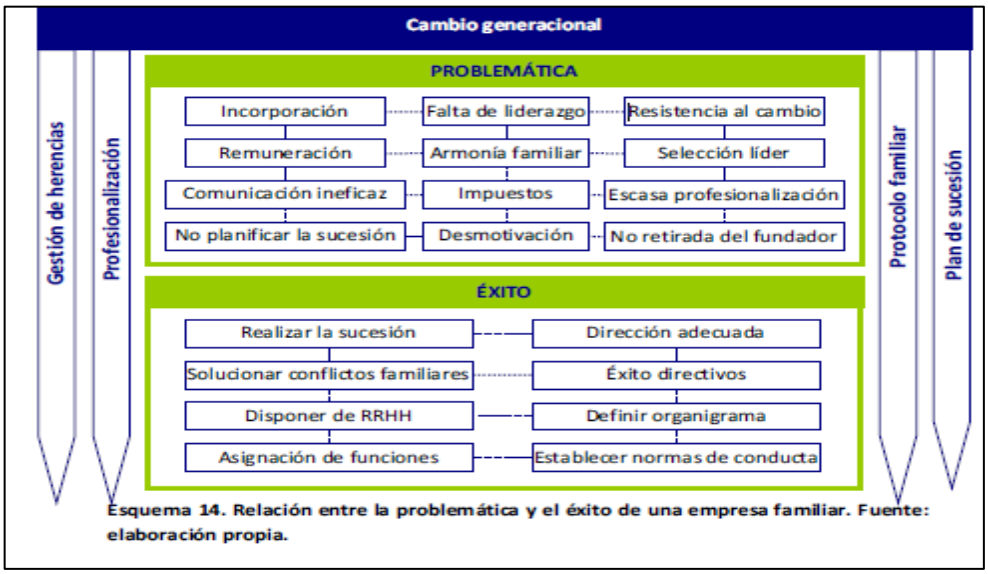


Gráfico N° 7 Problemas en el choque generacional
Fuente: (Pérez & Gisbert, 2012)

Proceso de sucesión

Según (Santandreu, 2014) propone realizar el proceso de sucesión de la siguiente manera:

- Confeccionar una lista de posibles candidatos

- Contemplar en dicha lista profesionales no familiares a fin que compitan con los familiares

- Crear una junta directiva que comprenda a sus familiares en la toma de decisiones colectivas.

- Estimular a los potenciales sucesores para que adquieran experiencias en otros negocios antes que ingresen en el propio.

- Fomentar el interés de sus familiares por el negocio pero sin obligar a ninguno de ellos a ingresar al mismo.

- Facilitar a los posibles sucesores el aprendizaje de aquellos aspectos característicos del negocio.

- Construir colectivamente las reglas y políticas claves de su empresa a través de los Órganos de Gobierno y del Protocolo familiar.

Etapas de sucesión

La **primera** de las cuatro etapas del ajuste de roles ocurre cuando el fundador o propietario es el único operador. Ésta es una etapa donde el predecesor es el miembro de la familia más importante y normalmente el único en la organización. Además, si existe más de un miembro de la familia de la misma generación en la organización, normalmente comparten las funciones de propiedad y dirección y, por consiguiente, juntos constituyen la base de poder familiar sobre la cual sobrevive la organización (Cabrera Suárez, 1998).

En la **segunda** etapa del proceso de ajuste, el rol del predecesor cambia ligeramente al de monarca, ostentando un poder prominente sobre otros miembros de la familia, y el miembro de la familia de la siguiente generación empieza a asumir el rol de ayudante (Cabrera Suárez, 1998).

En la **tercera** etapa, que el ajuste de rol del propietario en relación con el MFSG pueda estar "asincronizado". De hecho, algunos fundadores o propietarios son incapaces de llevar a cabo las tareas de delegación. En otros casos, el predecesor quiere reducir su implicación en la empresa antes de que algún miembro de la familia de la siguiente generación esté preparado para hacerse cargo de la misma (Cabrera Suárez, 1998).

La etapa **final** del ajuste de roles del propietario es aquella en que éste se convierte en consultor o asesor de los miembro de la familia de la siguiente generación implicados en la empresa. De este modo, el predecesor ya no está implicado activamente en la empresa aunque pueda formar parte de su junta directiva. Por otra parte, en esta etapa el rol del MFSG ha aumentado en competencias y se ha convertido en líder y decisor jefe (Cabrera Suárez, 1998).

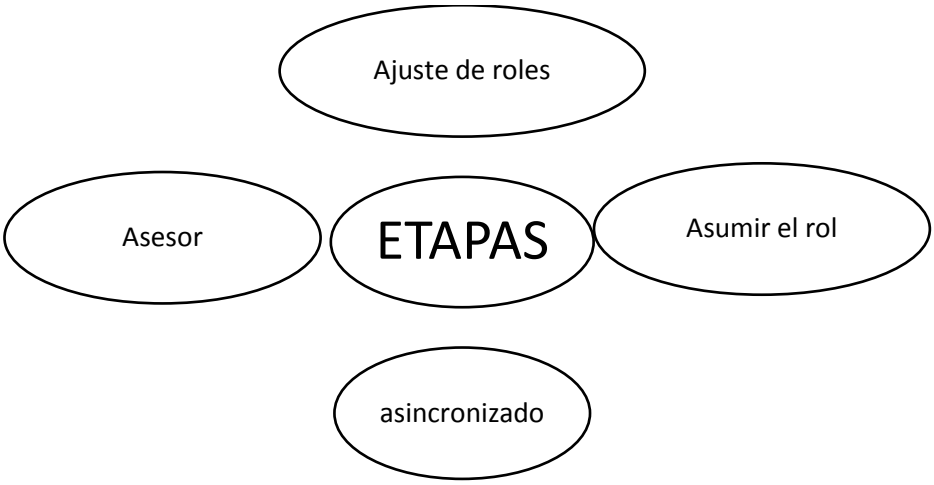


Gráfico N° 8 Etapas de la sucesión
Elaborado por: El autor

Claves del éxito de la sucesión

Las claves que pueden servirnos a la hora de afrontar la sucesión abordan problemas que surgen habitualmente en los distintos subsistemas que conviven en todo negocio familiar: la familia, la organización y la propiedad. Según la "Guía 50 respuestas a 49 dudas sobre la sucesión", de Modest Guinjoan y Modep Maria Llaurador, no hay recetas fiables al cien por cien, pero sí elaboran un decálogo que evite cometer errores, como una sucesión que acabe costando la pérdida de

competitividad de la empresa por disputas internas o decisiones erróneas y costosas que lleven el proyecto al fracaso:

1.- Hacer un buen plan de sucesión

2.- Analizar la empresa familia y el entorno

3.- Poner el plan por escrito

4.- Ser paciente y flexible es un plan a largo plazo

5.- Pensar en uno mismo y en la empresa

6.- Ilusionar a la familia, aunque surjan tensiones.

7.- Elegir al sucesor con la cabeza y profesionalmente.

8.- Ayudar al sucesor y también dejar que encuentre su propio camino.

9.- Contar con directivos y empleados durante el proceso.

10.- Si algo no funciona, estar abierto a alternativas (School, 2017).

Plan de sucesión

Lograr que todos los miembros de la familia se comprometan a trabajar en la planificación de la sucesión. Comprometer se implica dedicar el tiempo y los recursos financieros necesarios.

Ayudar a los miembros de la familia a dejar todas las actitudes competitivas y aprender a trabajar juntos.

Poner en ejecución un proceso de planificación que inicie con la declaración de la misión y del plan estratégico. Con este paso se persigue dirigir la empresa familiar con eficiencia y eficacia.

Crear un plan de desarrollo personal para los familiares que trabajan en la firma. Esto se hace con el fin de fortalecer en los miembros de la familia las habilidades necesarias para el éxito cuando se hagan cargo de la empresa.

Elaborar una estructura adecuada para la comunicación entre los directivos y ejecutivos de la empresa. Las estructuras proporcionarán un foro en el que se puedan debatir las políticas y los asuntos de la familia y la empresa.

Poner en marcha estructuras legales y financieras para la ejecución del plan de sucesión (Arenas & Rico, 2014).

Amenazas en la sucesión

(Bastos, Vásquez, & López, 2016) Menciona que es importante aclarar que no todos los casos de desaparición de las empresas familiares se deben a fracasos. Hay empresas que deciden perder su carácter familiar al incorporar otros accionistas y perder el control; también puede darse el caso de que haya la oportunidad de lograr tratos rentables y decidir vender la compañía a terceros no familiares. (Belausteguigoitia, 2003).

Retiro del líder

La ocupación de los cargos por miembros de la familia que tal vez no estén lo suficientemente capacitados, los planes de retiro de los socios fundadores junto con el dese o no de continuación por parte de los que quedan, la transición de dicha dirección, son algunos de los puntos más importantes a tener en cuenta para un futuro próspero como empresa, sumando a esto, necesitarán observar, entender y superar los obstáculos más difíciles: la comunicación entre las partes, la resistencia al cambio surgida por el choque generación y la sucesión y profesionalización de las partes (Lattinni, 2016).

Factores que determinan el retiro del líder

Si llegado el momento de la sucesión el predecesor no acepta su retiro, puede llevar al estancamiento, desmotivación de los directivos y además a que la empresa no se adapte a los cambios que se suceden con el tiempo, de manera que ésta puede llegar a desaparecer. (Macías & Ramírez, 2011)

Incorporación de familiares

La incorporación de los miembros de la familia a la empresa genera lógicamente una serie de conflictos derivados de la distribución de la propiedad de la empresa entre los miembros de las sucesivas generaciones. A diferencia de las empresas no familiares, las empresas familiares tienen una gran complicación al momento de tomar decisiones, pues la percepción que tenga cada una de los miembros de la familia de una decisión, puede generar conflictos (Ramírez, 2014).

Problemas

Disminuir la autoridad

El empresario puede reducir la autoridad del joven directivo y por lo tanto, todo impacto negativo sobre la empresa, redefiniendo sus funciones.

Reorganizar

Consiste en dividir los departamentos operativos más vulnerables a la ineptitud de la dirección, convirtiéndolos en subsidiarias de la firma o en centros de operación autónomos.

Vender la empresa. (Rodríguez Castillo, 2010).

Incorporación de adolescentes

Con cierta frecuencia somos testigos de cómo algunas familias empresarias consideran que la empresa es una oficina de colocación de sus hijos (y en algunas ocasiones, de otros miembros de la familia). De asumir esta actitud, algunas de las consecuencias para la empresa (por no nombrar los efectos en el grupo familiar), son:

La sensación del desprestigio entre los no familiares del nivel de profesionalización de la organización, ya que no son los méritos personales sino el nivel de parentesco lo que incorpora y promueve a sus trabajadores.

El desgaste de la calidad de la gestión por el bajo rendimiento de los familiares no capacitados para el cargo y por el clima de decepción que se genera entre los otros empleados.

La distorsión de la jerarquía interna de la organización, al no seguirse un criterio estructurado en quién debe tomar las decisiones de acuerdo a su cargo.

La pérdida de valor en el mercado de la empresa, ya que el mensaje que se envía es que se trata de una compañía creada para los intereses de una familia y no para el beneficio de los accionistas. (Pavon, 2018)

Rol de la mujer

Cuando se genera la propia fuente de empleo automáticamente se facilitan los horarios de trabajo lo que les permite atender a la familia y al trabajo. A pesar de todas las contribuciones de las mujeres empresarias en la economía del país, aún persisten muchos obstáculos a los cuales enfrentarse, retos como la falta de apoyo para el desarrollo empresarial, la falta de capacitación y educación, falta de acceso al crédito, acceso a programas que desarrollen el liderazgo y las barreras de siempre como lo son las creencias culturales persistentes en la sociedad que dificultan su desarrollo como empresarias. (Benavides & Andrade, 2016).

2.4.2 Fundamentación Teórica. Variable Dependiente

Empresa Familiar

(Ottorino, 2003) indica que algunos autores hablan de Empresa de capital Familiar cuando parte o todo el capital pertenece a un núcleo familiar, pero en donde se ha establecido proceso de dirección formalizados, sistemas de control e información adecuados y en donde no pesa en exceso el criterio estrictamente familiar. En cambio, atribuyen la forma de Empresa Familiar cunado existe una confusión de poder y propiedad y se aprecia una marcada diferencia de funciones y cultura organizacional con las anteriores.

Caracterización de la empresa familiar

La empresa familiar es una organización dirigida por el fundador, independientemente del tamaño, giro, sector, antigüedad, número de trabajadores, utilidades, lo cierto es que se trata de una firma gobernada por accionistas familiares y que, en su mayoría, gestionen el control de la dirección, propiedad y persista la necesidad de continuar en la siguientes generaciones: "Traspaso de batuta o bastón". Impulsar en los descendientes del fundador los valores para trabajar en el legado formador de los negocios de la familia-empresa; utilicen la profesionalización como medio de crecimiento personal; desarrollen competencias individuales para aspirar a la sucesión y eliminar en la medida de lo posible los vicios del "nepotismo" (Barajas, Vázquez, Sapién, & Gutiérrez, 2015).

Sucesión

Es un proceso que insume un tiempo, el necesario para consolidar una serie de acuerdos satisfactorios y sustentables para todas aquellas personas que estén vinculadas con el sistema empresa familiar. (Valda, 2011).

Tipos de empresas familiares en función del grado generacional

Se habla de empresas de familia de primera generación cuando esta es propiedad y dirigida por el fundador o los fundadores. Se habla de organizaciones de segunda generación cuando está en manos de los hijos y los sobrinos del fundador o los fundadores. Se dice de tercera generación cuando la empresa está controlada por los nietos del fundador o fundadores, y así, sucesivamente Casillas, Díaz y Vásquez (2005) entienden por empresas de primera generación aquellas en las que el fundador controla la empresa, destacando que para muchos autores este tipo de empresas sólo puede considerarse como empresa de familia si algún miembro de la siguiente generación (hijos, sobrinos, entre otros) ya se encuentran incorporados en la empresa, desempeñando algún tipo de función, bien sea trabajando o haciendo parte del consejo de administración en condición de propietario.

En este primer nivel generacional, la propiedad puede ser única, o puede estar compartida, ya sea con otros miembros de la familia, entre los que se pueden contar los hermanos o con una persona ajena a la familia; así mismo, una figura esencial en este tipo de empresa lo constituye el cónyuge del fundador o fundadora, cuyo comportamiento y actitud tendrá una gran relevancia de cara a la continuidad generacional.

De la misma forma, distinguen como empresa de familia de segunda generación o empresa de hermanos, aquella en la que el fundador, en caso de vivir, ha pasado a un segundo plano, y el control efectivo recae en sus hijos o sobrinos; generalmente la propiedad suele estar en manos de varios hermanos. El control de la gestión puede estar en manos de la familia o de profesionales externos, en este último caso, se conoce como empresa de familia profesionalizada.

En algunas ocasiones la gestión puede estar compartida entre familiares y externos. Igualmente, definen como empresas de tercera y siguientes generaciones, aquellas en que los nietos, bisnietos o tataranietos del fundador o fundadores son los principales propietarios y directivos de la empresa. En este tipo de empresas, la complejidad existente obliga a establecer sistemas formales de relaciones entre la empresa y la familia, como órganos de gobierno empresarial estructurados, protocolos de familia, entre otros (Ramírez & Macías, 2012).

Continuidad de la empresa familiar

Al igual que el ser humano se encuentra desorientado si pierde la memoria o padece la enfermedad de Alzehimer la empresa familiar se transforma en una institución surrealista y peligrosa si pierde el sentido de la continuidad. Para afrontar los cambios necesarios sin perder de vista los orígenes hay que analizar los hechos y la razón de los mismos, así como las esperanzas y temores, amenazas y oportunidades, que rodean a la empresa familiar (Rodriguez, 2010).

La unidad familiar y la continuidad de las empresas transcienden en las prácticas directivas que monitorean y controlan la imagen de marca transmitida a los clientes. Además, ciertos elementos de la cultura organizacional, como la

tradición, la imagen de la familia y la relación de la familia con la sociedad propios de la empresa familiar comunican intencionalmente su identidad de marca al mercado meta. (Soto Maciel, 2013).

El negocio familiar: conflicto o armonía

La empresa familiar pareciera estar signada por el conflicto, y ello es debido a las características propias que tienen esas organizaciones de reflejar no sólo las avenencias particulares de sus relaciones, sino las discrepancias emocionales que son propias de los ambientes familiares y de negocios. La empresa familiar debe cargar el peso de una estructura emocional que lejos de brindarle apoyo y soporte para su existencia, pudiera significar el rompimiento de lazos psicológicos de alta trascendencia personal entre sus miembros. Los conflictos aparecen cuan-do las reglas, roles o necesidades del sistema familiar se introducen en las reglas, roles o necesidades del sistema del negocio. También pueden ocurrir conflictos cuando los patrones de comunicación de un sistema se tratan de instalar en el otro o cuando se generan enfrentamientos de intereses entre los dos sistemas (Andrade, 2002).

Familia

Se menciona según (Glikin, 2016) que la familia empresaria es fruto de una cultura que promueve la unidad familiar y la vigencia de valores compartidos. Se denomina así a la familia donde sus miembros son dueños del capital mayoritario de una empresa, en la que debe existir visión y misión compartida para alcanzar la continuidad de la actividad empresarial.

Propiedad

Aun si se mantuviera la propiedad en manos de la familia gestora, aquélla puede caer paulatinamente en manos extrañas, perdiéndose el carácter de familiar. Para ello es necesario considerar la posibilidad de las capitulaciones previas a los matrimonios que se lleven a cabo por parte de propietarios. Por otro lado, con el fin de contar con elementos de juicio distintos e imparciales, la junta directiva de la empresa familiar debe tener al menos dos integrantes externos que no sean

familiares, ni empleados, ni clientes, ni proveedores; es decir, que no tengan relación directa con la organización. (Lozano Posso, 2000).

Empresa

Los directivos que ostentan la propiedad de la empresa suelen estar bien arraigados en la misma y son difíciles de reemplazar, por lo que tendrán un fuerte incentivo para invertir en actividades y proyectos con un buen potencial de beneficios a largo plazo. La dirección profesionalizada, menos arraigada, tiene una orientación más a corto plazo o explotadora. Algunos trabajos argumentan que la conjunción de la propiedad y dirección incrementa la capacidad exploradora de la empresa, al aumentar la discrecionalidad del CEO permitiéndole realizar inversiones oportunistas o basarse en la intuición al tomar decisiones. Destacan que serán más hábiles para crear productos, entrar en nuevos mercados y adaptarse a los cambios en el entorno (Lara de Oliveira, 2015).

2.5. Hipótesis

Con una adecuada gestión en el cambio generacional se logrará la profesionalización de la EF dejando a un lado el manejo empírico logrando la continuidad de la empresa familiar en el sector textil y manufacturero del cantón Pelileo.|

2.6 Señalamiento de variables

2.6.1 Variable Dependiente

Continuidad en la empresa familiar

2.6.2 Variable Independiente

Impacto generacional en la gestión

CAPITULO III

3. Metodología

3.1 Enfoque de la investigación

"El método científico es un conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas de investigación mediante la prueba o verificación de hipótesis." (Arias, 2012)

Para esta investigación se utilizará el enfoque cuantitativo ya que a través de preguntas que serán analizadas e interpretadas se centraran en las variables de estudio y analizará las realidades del impacto generacional en la continuidad de las empresas familiares, al igual que nos acercará a la realidad del objeto de estudio.

3.2 Modalidad básica de la investigación

3.2.1 investigación bibliográfica

La investigación documental es un procedimiento científico, un proceso sistemático de indagación, recolección, organización, análisis e interpretación de información o datos en torno a un determinado tema. Al igual que otros tipos de investigación, éste es conducente a la construcción de conocimientos (Morales O. , 2010).

Para la presente investigación se utilizó libros, tesis, proyectos de investigación, artículos científicos, todo referente sobre el tema de investigación que a través de internet como herramienta se logró accesibilidad para encontrar la información necesaria e importante.

3.2.2 Investigación de campo

"Investigación de campo es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto" (Herrera et al., 2010, p. 95).

Se utilizara la investigación de campo ya que a través de las visitas a las empresas familiares se recolectara información importante para cumplir con el objetivo principal.

3.3 Nivel o tipo de investigación

3.3.1 La Investigación Descriptiva:

La investigación descriptiva se orienta a establecer las causas que originan un fenómeno determinado. Se trata de un tipo de investigación cuantitativa que descubre el por qué y el para qué de un fenómeno (Yanez, 2011)

La investigación descriptiva ayuda a encontrar todas las características principales de las variables de estudio, con lo que se logrará realizar una descripción correcta del objeto de estudio y la relación que tiene el impacto generacional en la continuidad de las empresas familiares del sector en estudio.

3.4 Población y muestra

Población es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado. Cuando se vaya a llevar a cabo alguna investigación debe de tenerse en cuenta algunas características esenciales al seleccionarse la población bajo estudio (Wigodski, 2010).

Muestra. Es un subconjunto o parte del universo o población en que se llevará a cabo la investigación. Hay procedimientos para obtener la cantidad de los componentes de la muestra como fórmulas, lógica y otros que se verá más adelante. La muestra es una parte representativa de la población (López, 2004).

La población a la que está dirigida la investigación es a los artesanos calificados en corte, confección y sastrería poseedores de empresas familiares dedicados a la producción textiles del cantón Pelileo, tomando en cuenta la cantidad de familiares que laboran en las mismas y siendo puntuales en la contextualización del trabajo en equipo y la toma de decisiones de cada uno de sus puestos de

trabajo, por ser una población pequeña se realizará a todos los especificados en la Tabla N°

Tabla N° 1 Población total de artesanos calificados

PERSONAL	**NUMERO**
Artesano en Corte y Confección	42
Artesanos Sastrería	12
Total	54

Elaborado por: Diana Morales

Fuente: Junta de Artesanos Pelileo

3.5 Operacionalización de variables

Tabla N° 2 Variable Independiente.- Impacto generacional en la gestión

CONCEPTUALIZACION	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA
Impacto Generacional en la gestión Cuando no hay una adecuada gestión para realizar un cambio generacional en la empresa familiar nacen los problemas en la misma más cuando llega el momento de la incorporación de una nueva generación, para el fundador no es fácil su retiro por diferentes factores que afectan a la continuidad de la empresa familiar.	Problemas	% de problemas en la gestión	¿Considera usted qué hay conflictos dentro de su empresa? ¿La gestión que usted realiza es la adecuada para la solución de conflictos?	E N C U E S T A
	Incorporación	% de incorporación de familiares	¿Piensa usted que debería haber un cambio generacional en su empresa? ¿En el caso de que usted decida realzar el cambio generacional a que persona escogería?	
	Retiro	% de retiro de familiares	¿Usted como fundador, se retiraría al 100% de su empresa?	
	Factores	% factores internos	¿Piensa usted que el principal factor para el rompimiento de su empresa se ala gestión realizada dentro de la misma?	

Elaborado por: Diana Morales

Tabla N° 3 Continuidad de la empresa familiar

CONCEPTUALIZACION	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA
Continuidad de la empresa familiar La continuidad de la empresa familiar depende de la familia donde la misma decide profesionalizar a la empresa y aceptar los cambios planificados y no planificados que se van presentando en el día a día, tomando decisiones inmediatas para la solución de conflictos.	Familia	% de familia dentro de la empresa	¿Quién de sus familiares se encuentran dentro de la empresa? ¿Ha planificado que uno de los familiares ocupe un puesto directivo?	E N C U E S T A
	Profesionalización	% de capacitados dentro de la empresa	¿Alguno de sus familiares se ha especializado para poder dirigir la empresa familiar? ¿Usted planifica una posible sucesión dentro de su empresa?	
	Empresa	% de planes ejecutados	¿La empresa tiene un plan de sucesión? ¿En el caso de que la respuesta anterior sea negativa, estaría dispuesto a implantar un plan de sucesión?	

Elaborado por: Diana Morales

3.6 Recolección de Información.

Tabla N° 4 Recolección de Información.

PREGUNTAS	EXPLICACION
1.- ¿Para Qué?	Para solucionar el problema de investigación
2.- ¿A qué personas o sujetos?	A los artesanos calificados que poseen empresas familiares
3.- ¿Sobre qué aspecto?	El impacto generacional en la gestión y la continuidad
4.- ¿Quién?	Diana Morales
5.- ¿Cuando?	Mayo 2017 – Enero 2018
6.- ¿En qué lugar se recolectara la información?	Pelileo
7.- ¿Cuántas veces?	Una vez cada persona
8.- ¿Con que técnica se recolectara?	Encuesta
9.- ¿Qué instrumentos?	Cuestionario

Elaborado por: Diana Morales

3.7 Procesamiento y análisis de la información

Selección del instrumento

La Encuesta. Es una técnica ampliamente utilizada como procedimiento de investigación, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz. (Anguita, 2002) Ver Anexo A.

Tomando en cuenta este concepto para este trabajo se utilizará como técnica la encuesta con el instrumento que es el cuestionario.

Procesamiento y análisis de la información

Para el procesamiento y análisis de la información se utilizará el programa SPSS donde se obtendrá la información detallada en gráficos de barras y métodos estadísticos que ayudarán a interpretar y analizar las variables.

Validación del instrumento

En el caso del instrumento escogido se validará la encuesta a través del Alpha de Cronbach que realiza una correlación de las variables para determinar el porcentaje de aceptación el cual tiene un parámetro de 0 a 1 y desde 0,70 se lo considera aceptable.

$$\alpha = \frac{K}{K-1}\left[1-\frac{\sum S_i^2}{S_T^2}\right]$$

Gráfico N° 9 Formula del alpha de cronbach

Tabla N° 5 Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	*54*	*100,0*
	Excluidos	*0*	*,0*
	Total	*54*	*100,0*

Fuente: Encuesta
Elaborado por: el investigador

Tabla N° 6 Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,962	*,970*	*14*

Fuente: Encuesta
Elaborado por: el investigador

Análisis

El resultado del instrumento de fiabilidad es del 0.970 lo cual quiere decir que la encuesta aplicada a las empresas del Sector textil de la ciudad de Pelileo es válida.

Tabla N° 7 Matriz de correlaciones

	Conflictos	Solución	Cambio_generacional	Personas_cambio	Fundador	Gestión	Familiares	Especializado	Planificación	Plan	Información	Competitivas	Profesionalizarse	Internacionalización
Conflictos	*1,000*	*,714*	*,888*	*,408*	*,694*	*,681*	*,882*	*,878*	*,806*	*,267*	*,871*	*,877*	*,921*	*,849*
Solución	*,714*	*1,000*	*,869*	*,726*	*,916*	*,932*	*,725*	*,756*	*,784*	*,469*	*,642*	*,736*	*,724*	*,719*
Cambio_generacional	*,888*	*,869*	*1,000*	*,593*	*,806*	*,877*	*,829*	*,880*	*,802*	*,223*	*,795*	*,827*	*,870*	*,777*
Personas_cambio	*,408*	*,726*	*,593*	*1,000*	*,815*	*,703*	*,479*	*,481*	*,491*	*,618*	*,360*	*,384*	*,448*	*,515*
Fundador	*,694*	*,916*	*,806*	*,815*	*1,000*	*,839*	*,706*	*,694*	*,745*	*,634*	*,621*	*,699*	*,691*	*,725*
Gestión	*,681*	*,932*	*,877*	*,703*	*,839*	*1,000*	*,725*	*,768*	*,760*	*,385*	*,610*	*,691*	*,719*	*,716*
Familiares	*,882*	*,725*	*,829*	*,479*	*,706*	*,725*	*1,000*	*,904*	*,922*	*,388*	*,841*	*,762*	*,951*	*,939*
Especializado	*,878*	*,756*	*,880*	*,481*	*,694*	*,768*	*,904*	*1,000*	*,828*	*,291*	*,758*	*,735*	*,922*	*,860*
Planificación	*,806*	*,784*	*,802*	*,491*	*,745*	*,760*	*,922*	*,828*	*1,000*	*,394*	*,706*	*,731*	*,875*	*,935*
Plan	*,267*	*,469*	*,223*	*,618*	*,634*	*,385*	*,388*	*,291*	*,394*	*1,000*	*,224*	*,189*	*,327*	*,514*
Información	*,871*	*,642*	*,795*	*,360*	*,621*	*,610*	*,841*	*,758*	*,706*	*,224*	*1,000*	*,842*	*,821*	*,728*
Competitivas	*,877*	*,736*	*,827*	*,384*	*,699*	*,691*	*,762*	*,735*	*,731*	*,189*	*,842*	*1,000*	*,767*	*,684*
Profesionalizarse	*,921*	*,724*	*,870*	*,448*	*,691*	*,719*	*,951*	*,922*	*,875*	*,327*	*,821*	*,767*	*1,000*	*,909*
Internacionalización	*,849*	*,719*	*,777*	*,515*	*,725*	*,716*	*,939*	*,860*	*,935*	*,514*	*,728*	*,684*	*,909*	*1,000*

Fuente: Encuesta
Elaborado por: el investigador

Análisis

Como nos damos cuenta en la Tabla 7, vemos que todos los valores son positivos y se relacionan en la columna dos fila cinco muestra un resultado de 0.932 que como vemos en la correlación se acerca a uno por lo tanto se relacionan.

CAPITULO IV

4. |Análisis e Interpretación de Resultados

Después de haber aplicado las 54 encuestas a las empresas familiares dedicados a la producción textil del cantón Pelileo se realiza el análisis e interpretación de los resultados.

1. ¿Considera usted qué hay conflictos dentro de su empresa?

Tabla N° 8 Conflictos

		Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos	MUCHO	28	51,9
	NADA	12	22,2
	POCO	14	25,9
	Total	54	100,0

Elaborado por: Diana Morales
Fuente: Encuesta

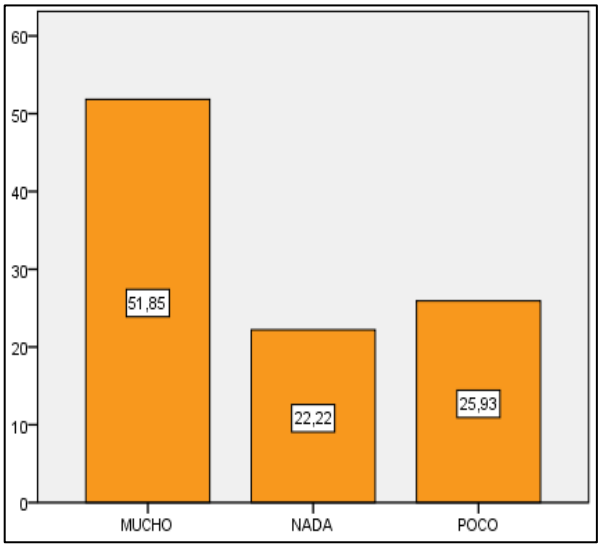


Gráfico N° 10 Conflictos
Elaborado por: Diana Morales
Fuente: Encuesta

Análisis e interpretación

Del 100% de los encuestados, el 51.9% que equivale a 9 personas indican que si tienen muchos conflictos en su empresa, el 22.2% que son 12 personas indican que no han tenido nada de conflictos y el 25.9% que corresponden a 14 personas que tienen pocos problemas, por lo que es importante evitar problemas en la empresa familiar con reglas claras que estén escritas en un documento.

2. ¿Para la solución de conflictos cree usted que es necesario un intermediario externo?

Tabla N° 9 Solución

		Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	*4*	*7,4*
	DE ACUERDO	*39*	*72,2*
	INDECISO	*6*	*11,1*
	EN DESACUERDO	*5*	*9,3*
	Total	*54*	*100,0*

Elaborado por: Diana Morales
Fuente: Encuesta

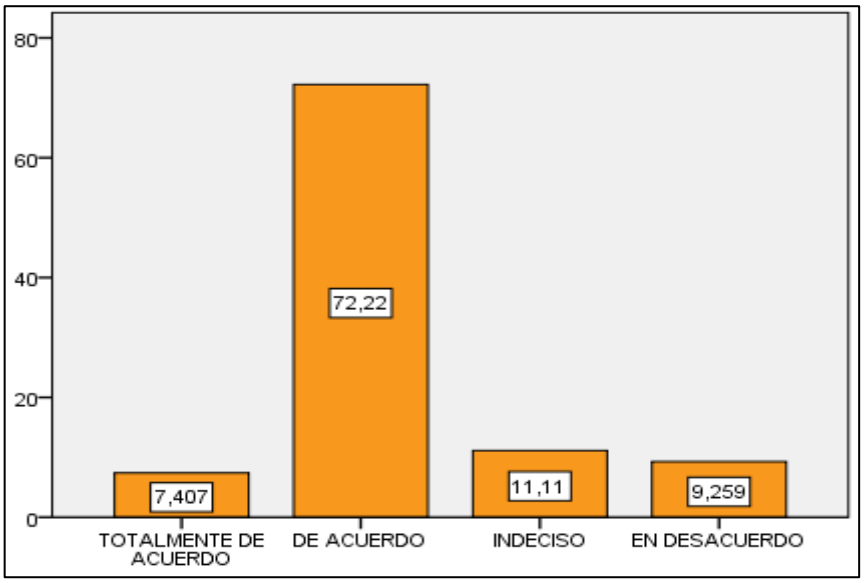


Gráfico N° 11 Solución
Elaborado por: Diana Morales
Fuente: Encuesta

Análisis e interpretación

Del total de los encuestados, el 7.4% que equivalen a 4 personas responden que sería necesario una persona externa para solucionar los conflictos, mientras que el 72.2% que corresponden a 39 personas indican que estarían de acuerdo con que una persona ajena a la empresa sea mediador de conflictos, el 11.1% que son 6 personas dicen que se sienten indecisos para contratar a una persona externa y el 9.3 que equivale a 5 personas dicen que están en desacuerdo en contratar una persona externa, por lo que es necesario verificar si es importante contratar una persona externa y saber con qué parámetros y que características tendrá la personas que ingresara a ser mediador de conflictos.

3. ¿Piensa usted que debería haber un cambio generacional en su empresa?

Tabla N° 10 Cambio Generacional

		Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	29	53,7
	DE ACUERDO	10	18,5
	INDECISO	6	11,1
	EN DESACUERDO	3	5,6
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	6	11,1
	Total	54	100,0

Elaborado por: Diana Morales
Fuente: Encuesta

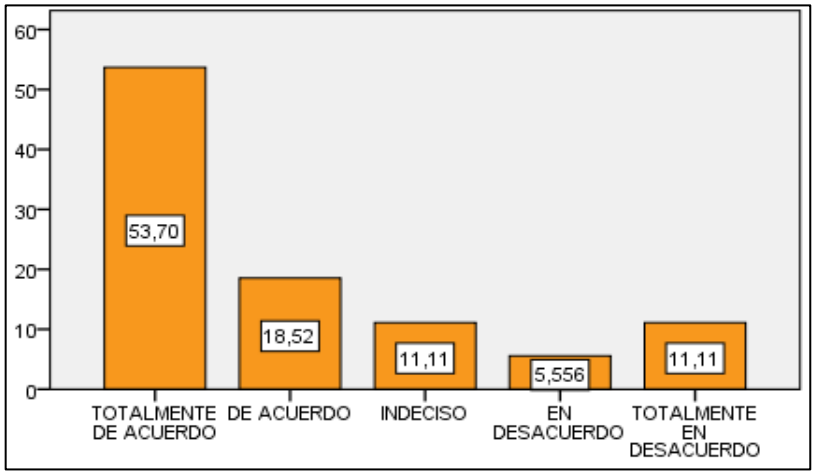


Gráfico N° 12 Cambio Generacional
Elaborado por: Diana Morales
Fuente: Encuesta

Análisis e interpretación

Del 100% de los encuestados, el 53.7% que equivalen a 29 personas indican que están totalmente de acuerdo que haya un cambio generacional, el 18.5 que equivale a 10 personas indican que están de acuerdo con el cambio, el 11.1 que son 6 personas indican que se sienten indecisos en realizar un cambio de generación, mientras que el 5.6 que son 3 personas indican que están en desacuerdo con el cambio y el 11.1 que equivalen a 6 personas responden que están totalmente en desacuerdo sobre el cambio generacional, por lo que es importante tomar en cuenta que la mayoría de los encuestados indican que necesitan un cambio generacional por lo que es importante tomar en cuenta que para este cambio hay que tener una planificación adecuada que evite que la empresa familiar no tenga continuidad.

4. ¿En el caso de que usted decida realizar un cambio de dirección en su empresa familiar a que personas escogería?

Tabla N° 11 Personas_Cambio

		Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos	HERMANOS	*4*	*7,4*
	HIJOS	*47*	*87,0*
	PERSONA EXTERNA	*2*	*3,7*
	FAMILIARES INDIRECTOS	*1*	*1,9*
	Total	*54*	*100,0*

Elaborado por: Diana Morales
Fuente: Encuesta

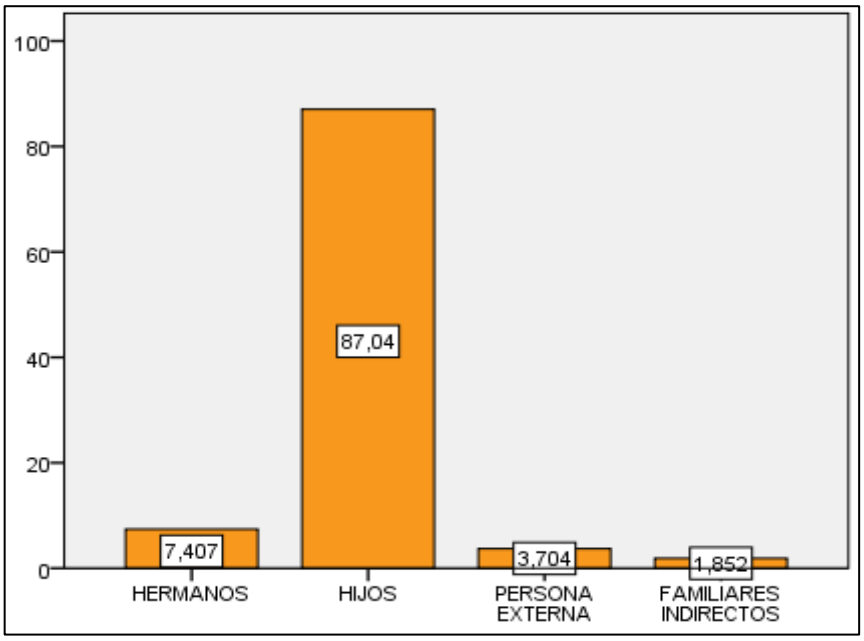


Gráfico N° 13 Personas_Cambio
Elaborado por: Diana Morales
Fuente: Encuesta

Análisis e interpretación

De un total de 54 personas, el 7.4% que son 4 personas responden que escogerían a sus hermanos para realizar un cambio de dirección, el 87% que son 47 personas responden que sus hijos serían los adecuados para direccionar la empresa, el 3.7 que son 2 personas dicen que lo adecuado para direccionar será una persona externa, mientras que el 1.9% que corresponde a 1 persona indica que serían sus familiares indirectos, en este caso lo adecuado es realizar una selección adecuada para dirigir la empresa y esta puede ser familiar o no pero con los parámetros adecuados para direccionar.

5. ¿Usted como fundador, se retiraría al 100% de su empresa?

Tabla N° 12 Fundador

		Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	2	3,7
	DE ACUERDO	2	3,7
	INDECISO	38	70,4
	EN DESACUERDO	9	16,7
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	3	5,6
	Total	54	100,0

Elaborado por: Diana Morales
Fuente: Encuesta

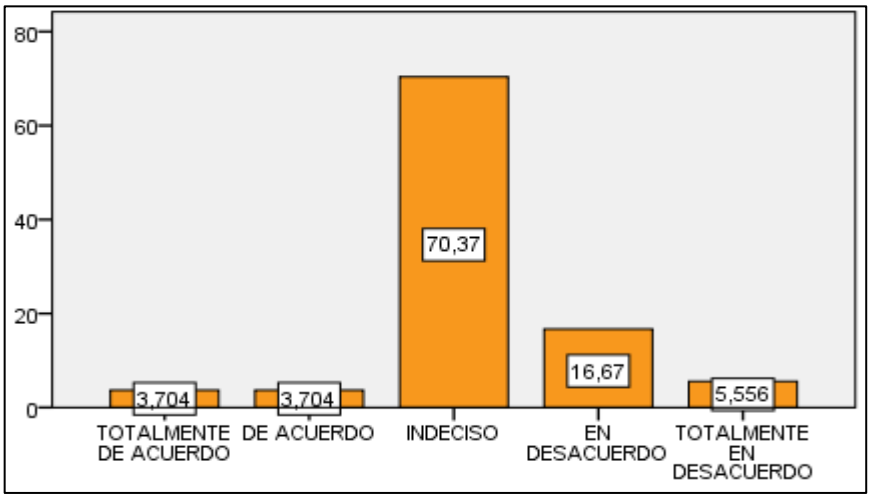


Gráfico N° 14 Fundador
Elaborado por: Diana Morales
Fuente: Encuesta

Análisis e interpretación

Del 100% de los encuestados, el 3.7% que corresponden a 2 personas responden que si se retirarían de sus funciones al 100%, el 3.7% que son 2 personas responden que están de acuerdo a que si se retirarían al 100% de su empresa, el 70.4% que son 38 personas responden que si se sienten indecisos para dejar al 100% su empresa, mientras que el 16.7% que corresponde a 9 personas indican que están en desacuerdo en retirarse de la empresa y el 5.6% que equivale a 3 personas dicen que están totalmente en desacuerdo para retirarse de la empresa, por lo que es necesario tomar en cuenta que si el fundador se va a retirar de la empresa debe preparase y preparar a su sucesor con antelación para evitar que la dirección de la empresa sea inadecuada.

6. ¿Piensa usted que el principal factor para el rompimiento de su empresa sea la gestión realizada dentro de la misma?

Tabla N° 13 Gestión

		Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos	MUY FRECUENTEMENTE	*7*	*13,0*
	FRECUENTEMENTE	*37*	*68,5*
	OCASIONALMENTE	*4*	*7,4*
	RARAMENTE	*2*	*3,7*
	NUNCA	*4*	*7,4*
	Total	*54*	*100,0*

Elaborado por: Diana Morales
Fuente: Encuesta

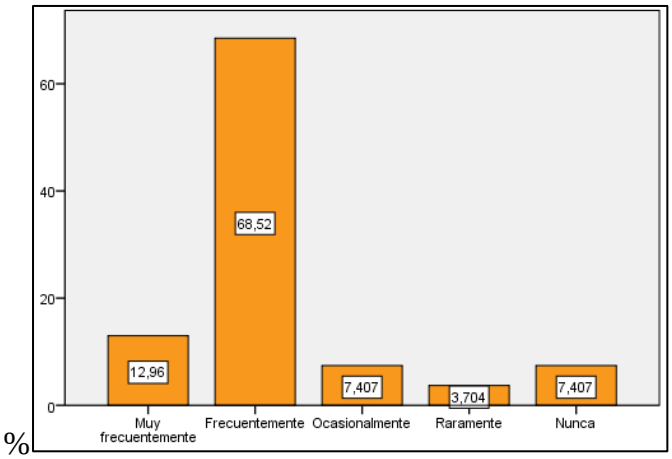


Gráfico N° 15 Gestión
Elaborado por: Diana Morales
Fuente: Encuesta

Análisis e interpretación

Del total de los encuestados, el 13% que equivalen a 7 personas indican que por fallas en la gestión habrá rompimiento de las empresas muy frecuentemente, el 68,5% que equivalen 37 personas indican que frecuentemente hay una mala gestión para que la empresa deje de funcionar adecuadamente, mientras que el 7.4% que son 4 personas responden que es ocasional el rompimiento de la empresa, 3.7% que son 2 personas indican que sucede raramente y el 7.4 que equivale a 4 personas indican que nunca sería un problema la gestión, sabiendo que la gestión es el factor importante para que toda empresa marche siempre cumpliendo los objetivos y anticipándose a los problemas.

7. ¿Quién de sus familiares se encuentran dentro de la empresa?

Tabla N° 14 Familiares

		Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos	Hermanos	*15*	*27,8*
	Hijos	*7*	*13,0*
	Esposa	*13*	*24,1*
	Primos	*10*	*18,5*
	Sobrinos	*9*	*16,7*
	Total	*54*	*100,0*

Elaborado por: Diana Morales
Fuente: Encuesta

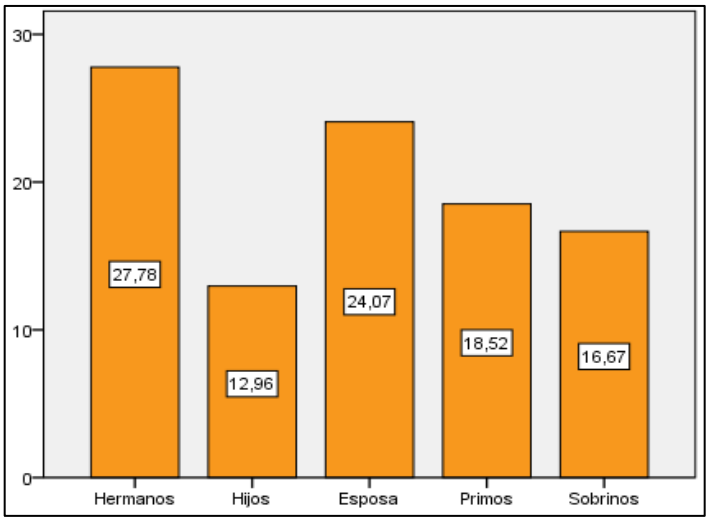


Gráfico N° 16 Familiares
Elaborado por: Diana Morales
Fuente: Encuesta

Análisis e interpretación

Del 100% de los encuestados, el 27.8% que equivalen a 15 personas indican que sus hermanos se encuentran dentro de la empresa, el 13% que son 7 personas indican que sus hijos, el 24% que son 13 personas indican que su esposa es la persona que colabora para la empresa mientras que el 18.5 que son 10 personas indican que sus primos y el 16.7% que son 9 personas indican que trabajan sus sobrinos, por lo que es indispensable manejar una evaluación periódica que ayude a evaluar el desempeño de cada uno de los familiares.

8. ¿Alguno de sus familiares se ha especializado para poder dirigir la empresa familiar?

Tabla N° 15 Especializado

		Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos	MUCHO	*25*	*46,3*
	NADA	*21*	*38,9*
	POCO	*8*	*14,8*
	Total	*54*	*100,0*

Elaborado por: Diana Morales
Fuente: Encuesta

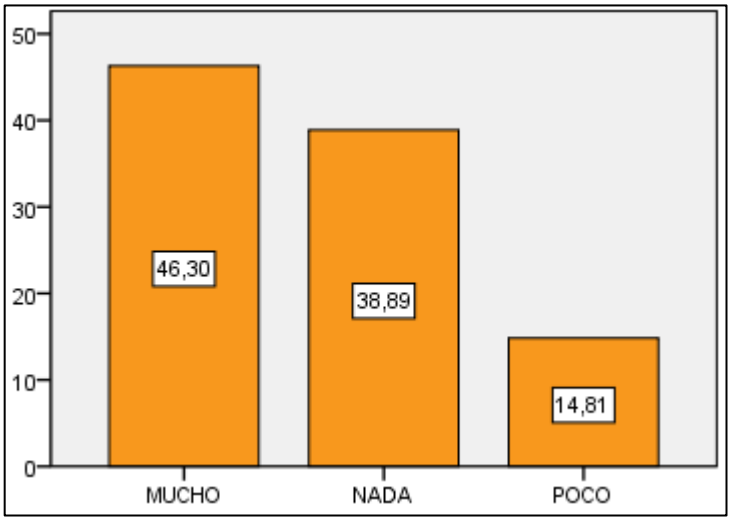


Gráfico N° 17 Especializado
Elaborado por: Diana Morales
Fuente: Encuesta

Análisis e interpretación

Del total de los encuestados, el 46.3% que son 25 personas indican que sus familiares si se han especializado en lo que se refiere a administración de empresas, mientras que el 39% que son 21 personas indican que nunca sus familiares lo han hecho y el 14.8% que son 8 personas indican que muy poco se especializan dentro del campo de la administración, en el campo de los empresarios es indispensable que cada día se vayan especializando y capacitando en lo que se refiere a administración de empresas para realizar proyectos innovadores y aportar nuevas ideas en sus empresas.

9. ¿Usted planifica una posible sucesión dentro de su empresa?

Tabla N° 16 Planificación

		Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos	MUCHO	*16*	*29,6*
	NADA	*17*	*31,5*
	POCO	*21*	*38,9*
	Total	*54*	*100,0*

Elaborado por: Diana Morales
Fuente: Encuesta

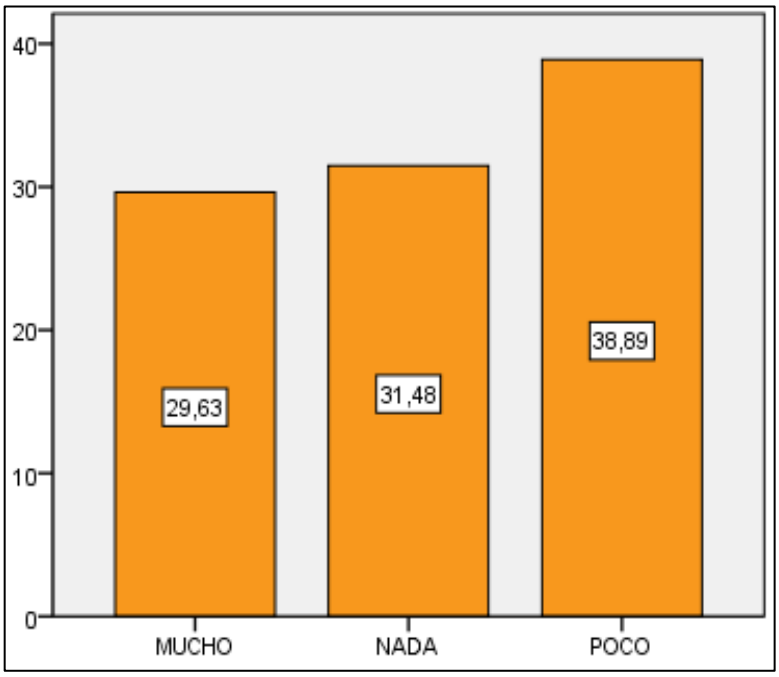


Gráfico N° 18 Planificación
Elaborado por: Diana Morales
Fuente: Encuesta

Análisis e interpretación

Del 100% de los encuestados, el 29.6% que corresponden a 16 personas indican que si han planificado la sucesión, el 31.5% que son 47 personas indican que no se están preparando para la sucesión y el 38.9% que equivalen a 21 personas indican que han planificado muy poco la sucesión, por lo que es indispensable que todas las empresas mantengan una planificación adecuada para cuando suceda un hecho fortuito ya sepa la empresa que hacer.

10 ¿Conoce usted que es un plan de sucesión?

Tabla N° 17 Plan

		Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos	**MUCHO**	***3***	***5,6***
	NADA	***2***	***3,7***
	POCO	***49***	***90,7***
	Total	***54***	***100,0***

Elaborado por: Diana Morales
Fuente: Encuesta

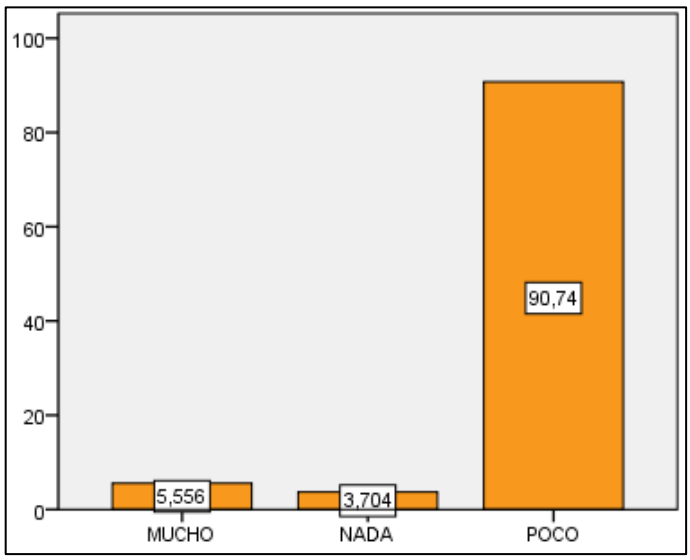


Gráfico N° 19 Plan
Elaborado por: Diana Morales
Fuente: Encuesta

Análisis e interpretación

Del total de los encuestados, el 5.6% que equivalen a 3 personas respondan que si conocen el plan de sucesión, el 3.7% que equivalen a 2 personas indican que no conocen nada del plan de sucesión y el 90.7% que equivalen a 49 personas responden que conocen poco del plan de sucesión, por lo que es importante que todo empresario familiar conozca sobre el plan de sucesión ya que a través de ello se puede evitar que la empresa desaparezca ante un problema, y a su vez tener planificado la persona que se va a encargar de administrar a la empresa.

11 ¿Estaría dispuesto a recibir información sobre el plan de sucesión?

Tabla N° 18 Información

		Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	*35*	*64,8*
	DE ACUERDO	*19*	*35,2*
	Total	*54*	*100,0*

Elaborado por: Diana Morales
Fuente: Encuesta

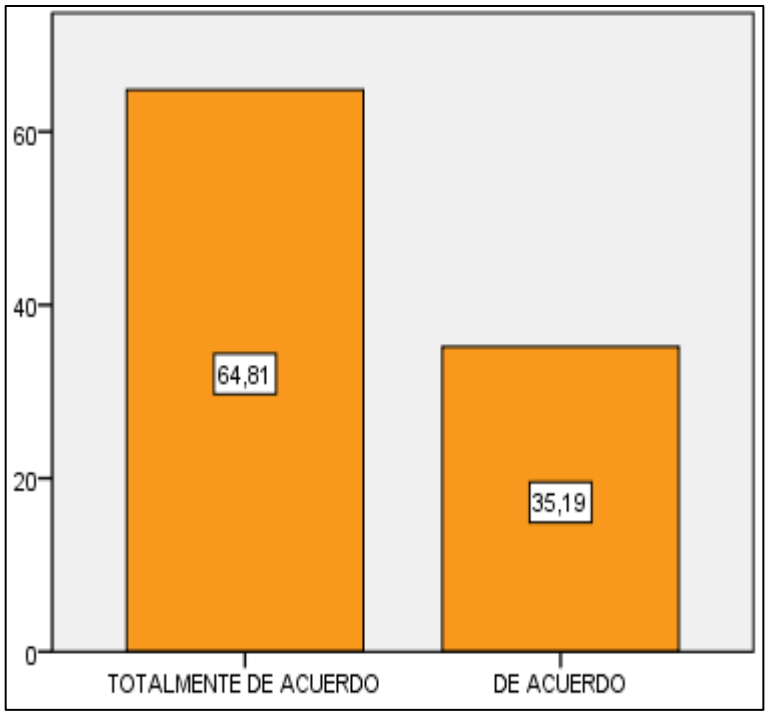


Gráfico N° 20 Información
Elaborado por: Diana Morales
Fuente: Encuesta

Análisis e interpretación

Del 100% de los encuestados, el 64.81% que corresponden a 31 personas que indican que estarían totalmente de acuerdo con recibir información sobre el plan de sucesión mientras que el 35.2% que equivalen a 19 personas indican que están de acuerdo con recibir información pertinente al plan de sucesión, por lo que se ve el interés que ponen los empresarios para conocer todo sobre el plan de sucesión.

12 ¿Cree usted, que las empresas familiares son competitivas en el mercado?

Tabla N° 19 Competitivas

		Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	*39*	*72,2*
	DE ACUERDO	*15*	*27,8*
	Total	*54*	*100,0*

Elaborado por: Diana Morales
Fuente: Encuesta

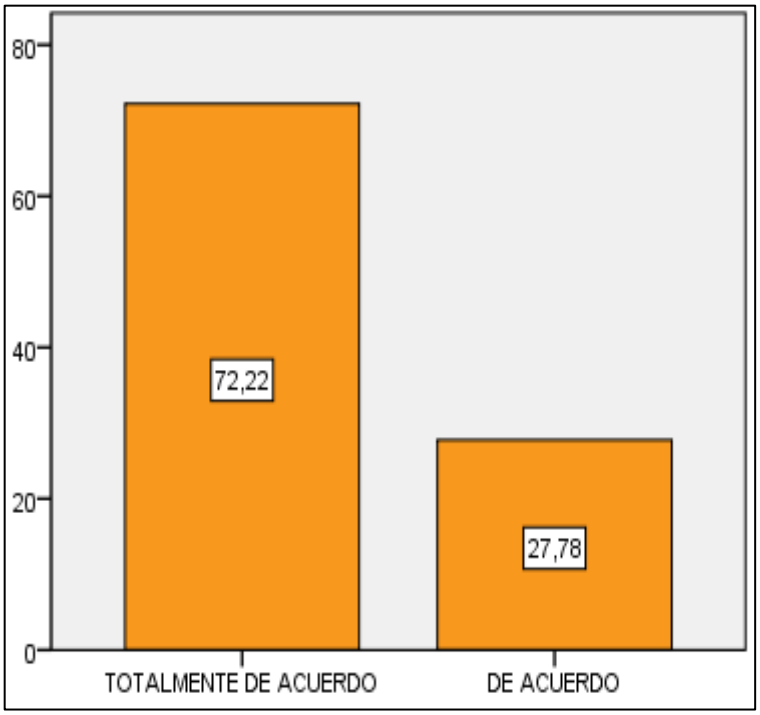


Gráfico N° 21 Competitivas
Elaborado por: Diana Morales
Fuente: Encuesta

Análisis e interpretación

De los 54 encuestados, el 72.2% que corresponden a 39% indican que las empresas familiares son competitivas en el mercado mientras que el 27.8% que corresponden a 15 personas indican que están de acuerdo con que las empresas sean competitivas, sabiendo esto es necesario mantener en el mercado a las empresas familiares y eso se lograría con una planificación anticipada.

13.- ¿Para permanecer en el mercado, cree usted que la empresa familiar debe profesionalizarse?

Tabla N° 20 Profesionalizarse

		Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	21	38,9
	DE ACUERDO	11	20,4
	INDECISO	10	18,5
	EN DESACUERDO	6	11,1
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	6	11,1
	Total	54	100,0

Elaborado por: Diana Morales
Fuente: Encuesta

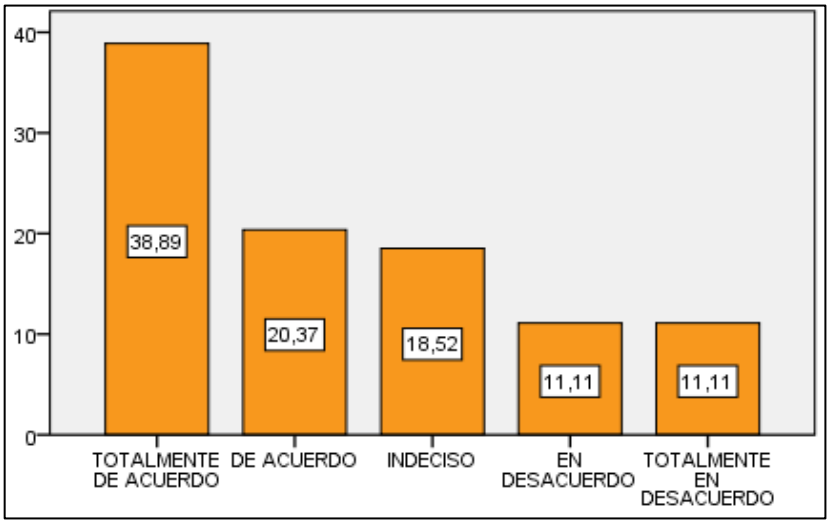


Gráfico N° 22 Profesionalizarse
Elaborado por: Diana Morales
Fuente: Encuesta

Análisis e interpretación de resultados

Del 100% de los encuestados el 38.9% que corresponden a 21 personas indican que están totalmente de acuerdo con que la empresa familiar se profesionalice, el 20.4 que son 11 personas indican que están de acuerdo, el 18.5% que son 10 personas indican que están indecisas de profesionalizarse, el 11.1 que son 6 personas dicen que están en desacuerdo y en totalmente desacuerdo que la empresa se profesionalice, se debe conocer que el profesionalizarse debe ser constante y permanente para que la empresa vaya paso a paso con las exigencias del mercado.

14.- ¿Cree usted, que por ser empresa familiar limita el crecimiento e internacionalización de la misma?

Tabla N° 21 Internacionalización

		Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	*8*	*14,8*
	DE ACUERDO	*8*	*14,8*
	INDECISO	*11*	*20,4*
	EN DESACUERDO	*16*	*29,6*
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	*11*	*20,4*
	Total	*54*	*100,0*

Elaborado por: Diana Morales
Fuente: Encuesta

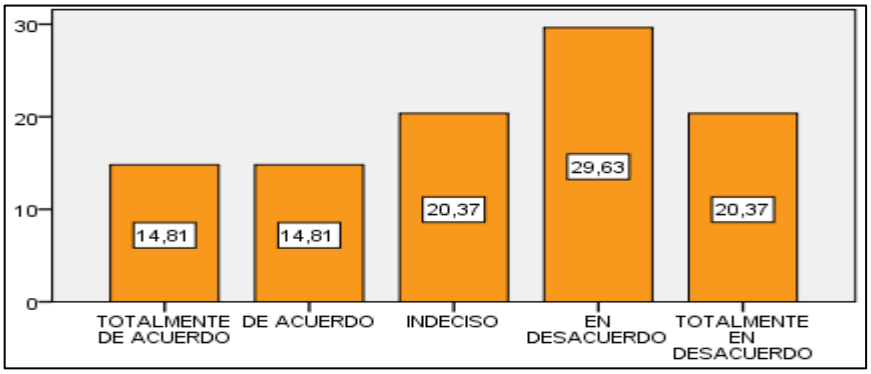


Gráfico N° 23 Internacionalización
Elaborado por: Diana Morales
Fuente: Encuesta

Análisis e interpretación de resultados

Del total de los encuestados que son 54 personas, el 14.8% que corresponden a 8 personas indican que están totalmente de acuerdo y el mismo porcentaje indica está de acuerdo que por ser empresa familiar se limita al crecimiento, el 20.4% que son 11 personas responden que están indecisos para indicar que la empresa familiar se limita al crecimiento e internacionalizarse, el 29.6% que son 16 personas indican que están en desacuerdo que por ser empresa familiar haya limitaciones, y el 20.4% que equivale a 11 personas indican que están en total desacuerdo con que haya limitaciones, el internacionalizarse para toda empresa es un reto porque requiere de adaptarse a costumbres, gustos y preferencias de un mercado desconocido por lo que es necesario realizar un estudio profundo para minimizar el riesgo al momento de internacionalizarse.

Comprobación de la hipótesis

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

Pregunta N°2

Tabla N° 22 Pregunta N° 2

		Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	4	7,4
	DE ACUERDO	39	72,2
	INDECISO	6	11,1
	EN DESACUERDO	5	9,3
	Total	54	100,0

Elaborado por: Diana Morales
Fuente: Encuesta

Pregunta N° 13

Tabla N° 23 Pregunta N° 13

		Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	21	38,9
	DE ACUERDO	11	20,4
	INDECISO	10	18,5
	EN DESACUERDO	6	11,1
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	6	11,1
	Total	54	100,0

Elaborado por: Diana Morales
Fuente: Encuesta

Modelo Lógico

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

H1: La adecuada gestión en el cambio generacional **SI** permitirá la continuidad de la empresa familiar en el sector textil y manufacturero del cantón Pelileo.

Ho: La adecuada gestión en el cambio generacional **NO** permitirá la continuidad de la empresa familiar en el sector textil y manufacturero del cantón Pelileo.

Nivel de significancia.

El nivel de significancia con el que se trabajó es de 5%.

Elección de la prueba estadística Chi cuadrado

Tabla N° 24 Frecuencias observadas

FRECUENCIA OBSERVADAS						
ALTERNATIVAS	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	SUBTOTAL
PREGUNTA 2	4	39	6	5	0	54
PREGUNTA 13	21	11	10	6	6	54
TOTAL	25	50	16	11	6	108

Elaborado por: Diana Morales
Fuente: Encuesta

Tabla N° 25 Frecuencias esperadas

FRECUENCIA ESPERADAS						
ALTERNATIVAS	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	SUBTOTAL
PREGUNTA 4	12,5	25	8	5,5	3	54
PREGUNTA 9	12,5	25	8	5,5	3	54
TOTAL	25	50	16	11	6	108

Elaborado por: Diana Morales
Fuente: Encuesta

Cálculo del grado de libertad

Grado de libertad = (Filas–1) (Columnas–1)

Dónde:

Gl:

Grados de libertad

C: Columnas

F: Filas

Gl = (F –1) (C -1)

Gl= (2 -1)(5-1)

Gl= 1 * 4

Gl= 4

Entonces tenemos que los Gl =4; y el nivel de significancia = 0,05; en la tabla H de distribución de Chi cuadrado que equivale a 9.49.

Tabla N° 26 Aplicación de la formula

CHI CUADRADO				
O	E	O-E	(0-E) 2	(0-E) 2 / E
4	12,5	-8,5	72,25	5,78
39	25	14	196	7,84
6	8	-2	4	0,50
5	5,5	-0,5	0,25	0,05
0	3	-3	9	3,00
21	12,5	8,5	72,25	5,78
11	25	-14	196	7,84
10	8	2	4	0,50
6	5,5	0,5	0,25	0,05
6	3	3	9	3,00
108	**108**		**X ²**	**34,33**

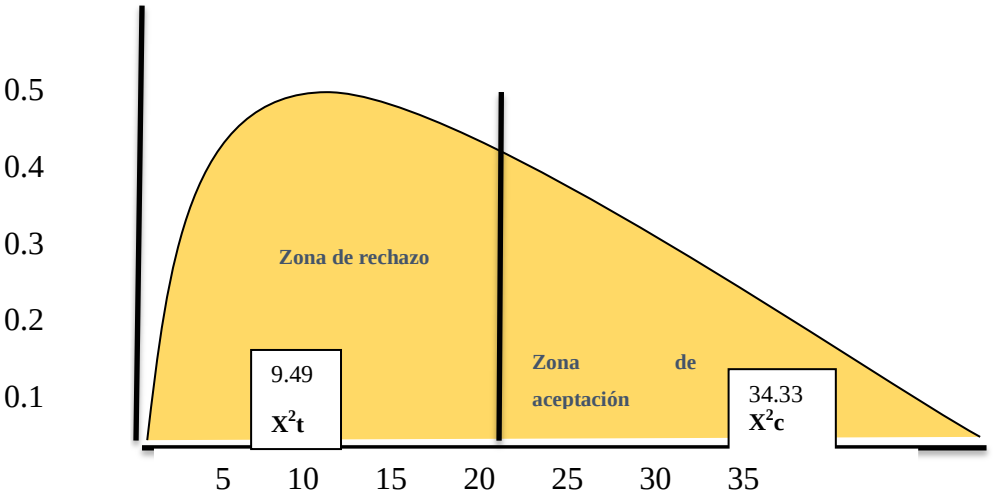


Gráfico N° 24 Chi-cuadrado
Elaborado por: Diana Morales

Conclusión

Como X^2c= 34.33 es mayor que x^2t = 9.49, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna es decir que la adecuada gestión en el cambio generacional SI permitirá la continuidad de la empresa familiar en el sector textil y manufacturero del cantón Pelileo.

CAPÍTULO V

5. Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Una vez realizada la encuesta a las 54 personas del sector textil y manufacturero del cantón Pelileo.

Se determinó que una inadecuada gestión en el impacto generacional afecta a que las empresas familiares del sector textil del cantón Pelileo no logren la continuidad por varias generaciones de su empresa.

Después de un diagnostico se determinó que la mayoría de las empresas del sector se encuentran ya iniciando una sucesión, la misma que no se ha anticipado a los hechos, por lo que es necesario realizar una planificación adecuada que permitan tener continuidad..

Luego de una revisión bibliográfica se ha encontrado que si existen estudios sobre el cambio generacional y la relación que tienen las variables de la investigación conociendo más a fondo sobre la continuidad que pueden tener las empresas familiares en un cierto sector.

Una vez recopilada la información a través de un estudio exhaustivo se concluye que las empresas familiares del sector textil de la ciudad de Pelileo necesitan un plan de sucesión que permita lograr la continuidad en las mismas.

Recomendaciones

Se recomienda a las empresas del sector textil realicen una gestión anticipada para el cambio generacional dentro de las empresas para lograr continuidad en sus empresas.

Anticiparse a los problemas a través de una planificación adecuada que ayude con el cumplimiento de los objetivos a través de una adecuada gestión.

Incentivar a los empresarios del sector textil a profesionalizar a la empresa para incrementar nuevos proyectos innovadores que permitirán a la empresa mantenerse por varias generaciones en el mercado, no solo por la administración sino también por las nuevas ideas.

Realizar un plan de sucesión que permita establecer reglas claras para el sucesor y para todos los integrantes de la empresa.

CAPÍTULO VI

6. Propuesta

6.1 Datos informativos

6.1.1 Titulo

Plan de sucesión para la empresa Mobatex del cantón Pelileo.

6.1.2 Institución ejecutora

Mobatex

6.1.3 Beneficiarios

Mobatex

Generaciones

6.1.4 Ubicación

La empresa Mobatex está ubicada el barrio El Tambo

6.1.5 Tiempo estimado para la ejecución

Junio 2017 – Marzo 2018

6.1.6 Equipo técnico responsable

Ing. Diana Morales

6.1.7 El costo

320.00

6.2 Antecedentes de la propuesta

En el año 1985 José Morales después de un fatal accidente donde casi pierde sus manos decide dejar su empleo como chofer de una unidad de buses en la cooperativa “Flota Pelileo”. Su esposa María Barroso comerciante de animales en la ferias de Ambato, Salcedo, Quero, Cevallos y Pelileo, tenían 5 hijos.

Juntos deciden que el trabajo como chofer es bueno pero muy riesgoso así que optan por aprender a coser en las fábricas donde ya se elaboraban prendas básicas de casimir, es así como nace la idea de hacer mochilas y canguros comprando retazos de tela que vendían en la feria los días sábados en Pelileo.

Su hijo mayor tenía ya 10 años, un niño curioso por aprender del oficio a su corta edad, es así que pide ayuda a su tío y éste le enseña del armado de las mochilas, empieza desarmando unas que el mismo tenía para ver cómo eran las piezas que formaban la misma.

Pasaron unos meses aprendiendo hasta que por fin logró su objetivo fue entonces que iniciaron la elaboración de las mochilas y ahora la gran pregunta ¿A quién las iban a vender? Pues para esa época se realizaba una feria informal en la cuidad de Ambato a donde José acudió sin tener éxito en sus ventas, pero fue perseverante y salió constantemente cada semana a la feria hasta que un día inesperado vendió todo lo que había confeccionado.

Desde ese momento emprendió su pequeño negocio de confección y venta de artículos elaborados en base a cortes de tela resultantes de los remanentes. Transcurrieron varios años y se dio una feria en el barrio donde ellos vivían así que decidieron a más de vender lo que confeccionaban comprar ropa para revender, posteriormente en el año 2002 construyeron en la parte delantera de la casa unos locales mismos que hasta hoy en día han ayudado al progreso de la familia, ya que en el interior de los mismos se almacenaba la ropa adquirida en todos los universos de vestuario, dando el negocio un giro que posteriormente los llevo a abandonar la confección inicial para dedicarse a la comercialización de prendas de vestir y a partir de ese momento nace la primera razón social bajo la denominación “Bazar Diana Maricela”.

6.3 Justificación

Después de haber realizado las encuestas se encuentra la importancia de realizar un plan de comunicación que permita estar preparados para los hechos donde los empresarios están de acuerdo en recibir la capacitación necesaria para el buen manejo del mismo.

Los empresarios familiares del sector textil del cantón Pelileo la mayoría no conocen lo que es un plan de sucesión por lo que el implantarlo en la empresa Mobatex será de gran utilidad ya que el cambio servirá como ejemplo para las demás empresas del sector textil.

Al momento de implantar un plan de sucesión se evitaría que el impacto generacional sea consecuencia del rompimiento de la empresa familiar con ello se cumplirá con el objetivo que tiene una empresa familiar el seguir el legado por varias generaciones.

Servirá como documento de consulta para las empresas familiares que deseen realizar un plan de sucesión y así tomar como modelo la propuesta que a continuación se realiza.

6.4 Objetivos

6.4.1 Objetivo general

Diseñar un plan de sucesión para logar la continuidad de la empresa Mobatex del cantón Pelileo con la finalidad de permanecer en el mercado por varias generaciones.

6.4.2 Objetivos específicos

Elaborar un plan de sucesión para lograr el objetivo primordial de la empresa familiar que es mantenerse en el mercado por varias generaciones.

Identificar al sucesor.

Diseñar un cronograma de sucesión.

6.5 Análisis de factibilidad

Factibilidad económica

En lo que corresponde al costo de la propuesta no es más que un gasto administrativo que el empresario familiar está dispuesto a pagar por lo que es viable implantar esta propuesta.

Factibilidad socio cultural

La empresa familiar Mobatex siempre se ha caracterizado por los valores familiares por lo que la implantación de la propuesta ayudara a fortalecer los mismos.

6.7 Metodología: Modelo Operativo

PLAN DE SUCESIÓN

MOBATEX 2018



Plan de sucesión

José Morales; María Barroso

José Morales (Fundador)

María Barroso (Tesorería)

Mobatex

El Tambo – Barrio central

MOBATEX

Plan de Sucesión

Planificado: 15-02-2018

Índice del plan de sucesión

Índice del plan de sucesión....58
La Sucesión....59
La empresa y los detalles de la sucesión....59
Estructura empresarial:....59
Tipo de sucesión planificada:....59
Detalles del sucesor:....59
Restricciones:....60
Estructura de organización propuesta....61
Cambios en el personal clave....62
Contratos/documentos legales....62
Voluntad/testamento....64
Seguro actual....64
Calendario de sucesión....65
Contingencia/gestión de riesgos....66
Las Finanzas....66
Valor actual de la empresa....66
Documentación de apoyo....67
REQUISITOS DE ADMISIÓN....68
PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN....68
PROMOCIÓN O ASCENSOS....68
TÉRMINO DEL VÍNCULO LABORAL....68
Análisis de los indicadores....71
PERSPECTIVA FINANCIERA....71
PERSPECTIVA CLIENTES....72
PERSPECTIVA PROCESOS....73

La Sucesión

La empresa y los detalles de la sucesión

Estructura empresarial:

La empresa Mobatex, es una Persona Natural

Propietario(s) actuales cubiertos:

Tabla N° 27 Familia

N°	Nombres	Referencia
1	José Morales	Padre
2	María Barroso	Madre
3	Oscar Augusto	Primer hijo
4	Diego Fernando	Segundo hijo
5	Diana Morales	Tercera hija
6	Christian Omar (+)	Cuarto hijo
6	Christian Omar (+)	Cuarto hijo
7	William David	Quinto hijo

Elaborado por: Diana Morales

Tipo de sucesión planificada:

Detalles del sucesor:

El sucesor de la empresa Mobatex será Oscar Augusto, quién es el primero de los hijos de los Fundadores Morales Barroso, porque siempre ha estado constantemente inmiscuido en la empresa, ya sea con proveedores, ventas y clientes potenciales.

La fecha de comunicación será en el mes abril de 2018, este hecho se dará a conocer en una reunión con todos los hijos.

En el caso de no aceptar el cargo el hijo nombrado anteriormente queda como otra alternativa la Ing. Diana Morales Barroso quien es la persona que conoce el negocio y se está especializando en lo que es Administración de Empresa Familiares.

Calendario de sucesión:

Tabla N° 28 Cronograma

N°	Fecha	Actividad
1	Abril - 2018	Reunión con todos los familiares para comunicar sobre el cambio.
2	Mayo - 2018	Empezar inducción para dar a conocer toda aquella actividad que realiza el fundador.
3	Julio - 2018	Informar a todos los proveedores que el será el próximo sucesor.
4	Septiembre – 2018	Informar a todos los clientes que el sucesor manejará todas sus compras.
5	Diciembre – 2018	Capacitar sobre toda la producción que realiza la empresa.
6	Enero – 2019	Informar a los colaboradores sobre el cambio.
7	Marzo - 2019	Formalmente el sucesor ocupara su cargo.

Elaborado por: Diana Morales

Restricciones:

Se ha conversado con los fundadores e hijos de la empresa familiar, ninguno tiene objeción de que Oscar Augusto sea el sucesor, en el caso de que haya problemas para aceptar el cambio se realizara mediante votaciones como parámetro para la aceptación será el 50%+1 de toda la familia.

Estructura de organización propuesta

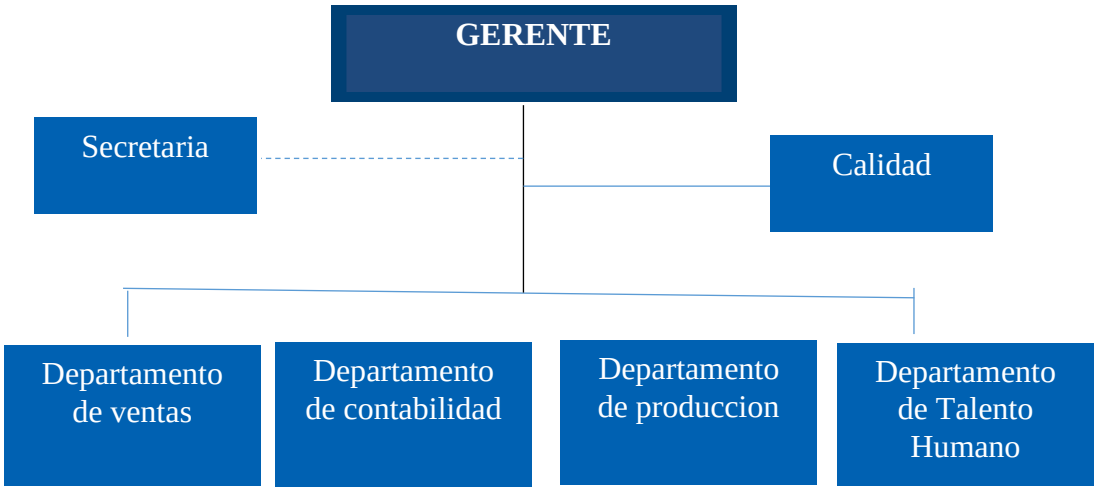


Gráfico N° 25 Propuesta de organigrama
Elaborado por: Diana Morales

Se propone:

Gerente: Oscar Augusto Morales

Jefe de ventas: Diana Morales

Jefe del departamento de contabilidad: Persona externa

Jefe de producción: Diego Fernando Morales

Jefe de talento humano: William David Morales

Secretaria: Persona externa

Calidad: Persona externa

Cambios en el personal clave

Tabla N° 29 Personal clave

Cargo	Nombre	Habilidades requeridas	Formación necesaria
Asistente administrativo a Gerente General	William David Morales Barroso	Manejo y administración de talento humano Gestión de tiempo Capacidad de análisis Capacidad de negociación Toma de decisiones Trabajo en equipo	Ingeniero en Empresas
Asistente de ventas a Jefe de ventas	Diego Fernando Morales Barroso	Negociación. Manejo de números. Motivar. Realizar presentaciones. Resolver problemas. Comunicativos Persuasivo Resistente	Ingeniero en Empresas
Asistente de talento humano a Jefe de Talento Humano	Oscar Augusto Morales Barroso	Motivar a los trabajadores Comunicativo Crear espíritu de equipo. Ayudar desarrollar al personal. Relacionarse con todos los miembros de la organización. Habilidad para negociar.	Ingeniero en Empresas

Elaborado por: Diana Morales

Contratos/documentos legales

Para realizar la sucesión deberemos evitar problemas posteriores tomando en cuenta lo siguientes puntos:

La Voluntad del testador deberá estar exenta de vicios

Pues para que su voluntad produzca efectos jurídicos, necesariamente estará libre de vicios, y deberá emitirse sin la influencia de elementos o hechos perturbadores que afecten a la voluntad del testador, como son: El error, que no es sino la falsa concepción de algo, o la equivocación de una persona, de una cosa o de un hecho; la fuerza, que puede ser la presión física o moral, con el propósito de intimidar a la persona; y, el dolo, definido en el inciso final del artículo 29, como

la intención positiva de irrogar injuria a la persona o propiedad de otro. En cuanto a la Aptitud del Asignatario, la regla consiste en que pueden adquirir por testamento todas las personas naturales o jurídicas que la Ley no considere incapaces o indignas.

Requisitos Externos del Testamento:

No existe una sola clase de testamentos, la propia Ley establece el testamento solemne, o menos solemne. El primero, es aquel que requiere del cumplimiento de formalidades específicas, sin las cuales no tendría valor el acto jurídico; y, el menos solemne, aquel que en virtud de ciertas circunstancias inevitables, permite que no se cumplan sino determinadas formalidades. Los testamentos solemnes, pueden ser de dos clases: Testamentos abiertos, son aquellos en que el testador hace sabedores de sus disposiciones a los testigos; y, testamentos cerrados, aquellos en que no es necesario que los testigos tengan conocimiento de las disposiciones del testador; todo esto, con las respectivas excepciones legales del caso.

En consecuencia, diremos que, el testamento solemne es siempre escrito, y es indispensable la intervención de testigos y funcionarios que intervienen en el otorgamiento. El artículo 1050 establece quienes no pueden ser testigos en un testamento solemne, y el 1051 tolera la habilidad putativa o aparente de uno solo de los testigos. El otorgamiento del testamento abierto, debe ser ante Notario y tres testigos, o ante cinco testigos. Podrá hacer las veces de Notario un Juez de lo civil, cuya jurisdicción comprenda el lugar del otorgamiento.

También puede otorgarse ante un Teniente Político (artículo 85 numeral 4) de la LOFJ). Se debe observar todas las solemnidades prescritas, pues la omisión de una sola, acarrea la nulidad absoluta del testamento. De otorgarse testamento abierto ante notario o quien haga sus veces y tres testigos, uno de éstos, deberá saber leer y escribir; y, si se lo otorga solo ante cinco testigos, dos al menos de ellos. El otorgamiento solo ante cinco testigos es facultativo para el testador; y para hacerlo así no es preciso que falte el notario o funcionario que lo reemplace.

El testamento será presenciado en todas sus partes por el testador, por un mismo notario, si lo hubiere, y por unos mismos testigos. Si se emite un testamento abierto sin la presencia del Notario, o de juez competente, es necesario que se proceda a su publicación con el siguiente procedimiento: Comparecencia de los testigos ante el juez para que reconozcan su firma y rúbrica y la del testador, luego el juez pondrá su firma al principio y fin de cada página del testamento y luego lo remite a un notario para que lo incorpore en su protocolo. Bajo esta modalidad el testador da a conocer sus disposiciones tanto al notario como a los testigos. En el testamento se debe consignar el nombre, apellido, nacionalidad del testador, su domicilio, su capacidad mental, los nombres de su cónyuge y anteriores cónyuges y los nombres de todos sus hijos, nombre de los testigos y su última voluntad. Otra posibilidad de testamento abierto, es la establecida en el artículo 1055, y referente a que éste se haya escrito anticipadamente por parte del testador, el mismo que tendrá validez si se ha cumplido con las demás reglas estipuladas en dicho artículo. El testamento del ciego, solo podrá otorgar testamento nuncupativo ante notario o empleado que haga las veces de tal, y de acuerdo a las normas establecidas en el artículo1057.

Voluntad/testamento

De hacerse efectiva la sucesión es voluntad directa de los señores José Morales y María Barroso.

Seguro actual

Para los fundadores se emplea un sueldo mensual que la Empresa familiar debe pagar mes a mes, igual esto se firmará frente un notario, los sueldos serán los siguientes:

José Morales	1200 USD
María Barroso	1200 USD

Calendario de sucesión

Tabla N° 30 Detalle de cronograma

Fase	Puntos de acción de sucesión	Fecha de inicio	Fecha de finalización
Reuniones	Reunión con todos los familiares para comunicar sobre el cambio. **Actividades:** - Convocar a la reunión - Instalar con todos los familiares - Comunicar quien será el sucesor	15 -04 - 2018	18-04-2018
Inducción	Empezar inducción para dar a conocer toda aquella actividad que realiza el fundador. **Actividades:** - Capacitar al sucesor en todos los campos que maneja el gerente	01-05-2018	29-06-2018
Comunicar a los proveedores	Informar a todos los proveedores que él será el próximo sucesor. **Actividades:** - Informar a través de pequeñas reuniones con los proveedores quien será la persona encargada para los pedidos. - Entrega de todos los listados de los proveedores	01-07- 2018	28-08-2018
Comunicar a los clientes	Informar a todos los clientes que el sucesor manejará todas sus compras. **Actividades:** - Informar a través de pequeñas reuniones a los clientes quien será la persona encargada para los pedidos. - Entrega de todos los listados de los clientes	01-09-2018	01-11-2018
Producción	Capacitar sobre toda la producción que realiza la empresa **Actividades:**	01 - 12– 2018	

	- Reuniones con las personas de producción informando quien será la persona encargada - Conocer cada área de producción.		15-12-2018
Reunión	Informar a los colaboradores sobre el cambio. **Actividad:** - Realizar una reunión con colaboradores y familia. - Informar sobre el cambio una vez que el sucesor acepto.	01-01-2019	
	Formalmente el sucesor ocupara su cargo. **Actividad:** - Bienvenida - Reunión de Bienvenida	01-03-2018	En adelante

Elaborado por: Diana Morales

Contingencia/gestión de riesgos

Tabla N° 31 Problemas en la sucesión

Riesgo de sucesión	Probabilidad	Impacto	Contingencia
El sucesor se excuse de ocupar el cargo	Muy poco probable	Alto	Nombrar al segundo candidato
Los hijos no acepten el cambio	Probablemente	Alto	Realizar votaciones
Los colaboradores no acepten el cambio	Probablemente	Bajo	Conversaciones

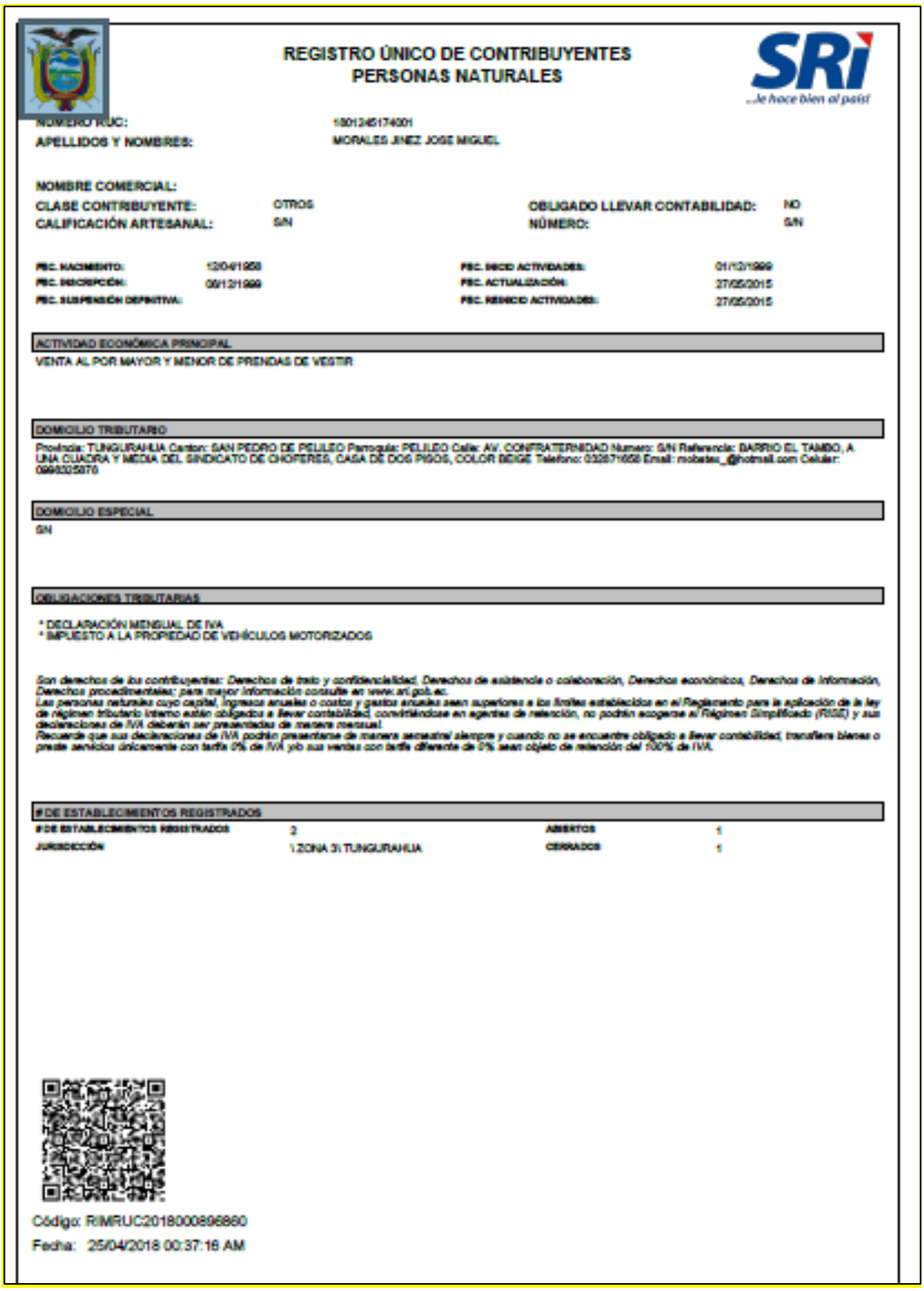
Elaborado por: Diana Morales

Las Finanzas

Valor actual de la empresa

Al momento la empresa entre sus activos tiene 1380.419,00 USD.

Documentación de apoyo



REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES

...le hace bien al país!

NÚMERO RUC: 1801345174001
APELLIDOS Y NOMBRES: MORALES JINEZ JOSE MIGUEL

NOMBRE COMERCIAL:
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS
CALIFICACIÓN ARTESANAL: S/N
OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD: NO
NÚMERO: S/N

FEC. NACIMIENTO: 12/04/1958
FEC. INSCRIPCIÓN: 09/12/1999
FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:
FEC. INICIO ACTIVIDADES: 01/12/1999
FEC. ACTUALIZACIÓN: 27/05/2015
FEC. REINICIO ACTIVIDADES: 27/05/2015

ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PRENDAS DE VESTIR

DOMICILIO TRIBUTARIO
Provincia: TUNGURAHUA Cantón: SAN PEDRO DE PELILEO Parroquia: PELILEO Calle: AV. CONFRATERNIDAD Número: S/N Referencia: BARRIO EL TAMBO, A UNA CUADRA Y MEDIA DEL SINDICATO DE CHOFERES, CASA DE DOS PISOS, COLOR BEIGE Telefono: 032871658 Email: miobatec_@hotmail.com Celular: 0998305876

DOMICILIO ESPECIAL
S/N

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS
* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA
* IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS

Son derechos de los contribuyentes: Derechos de trato y confidencialidad, Derechos de asistencia o colaboración, Derechos económicos, Derechos de información, Derechos procedimentales; para mayor información consulte en www.sri.gob.ec.
Las personas naturales cuyo capital, ingresos anuales o costos y gastos anuales sean superiores a los límites establecidos en el Reglamento para la aplicación de la ley de régimen tributario interno están obligadas a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RISE) y sus declaraciones de IVA deberán ser presentadas de manera mensual.
Recuerde que sus declaraciones de IVA podrán presentarse de manera semestral siempre y cuando no se encuentre obligado a llevar contabilidad, transfiera bienes o preste servicios únicamente con tarifa 0% de IVA y/o sus ventas con tarifa diferente de 0% sean objeto de retención del 100% de IVA.

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS	2	ABIERTOS	1
JURISDICCIÓN	1 ZONA 3\ TUNGURAHUA	CERRADOS	1

Código: RIMRUC20180008968860
Fecha: 25/04/2018 00:37:16 AM

REQUISITOS DE ADMISIÓN

- Cada miembro familiar deberá sujetarse a un examen de conocimientos para determinar su idoneidad para ocupar algún cargo dentro de la empresa familiar.
- El nuevo aspirante deberá sujetarse a un examen psicológico para determinar su idoneidad para ocupar un cargo.
- El nuevo aspirante se presentará a una entrevista de trabajo con el gerente general.

PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN

- El jefe de personal elaborará el contrato de trabajo para los nuevos empleados con el visto bueno del gerente.
- El nuevo miembro se presentara ante toda la familia y los colaboradores.

PROMOCIÓN O ASCENSOS

El gerente junto con la familia analizará y determinará los ascensos de los familiares, en el tiempo y área pertinente.

TÉRMINO DEL VÍNCULO LABORAL

Para dar por terminado la relación laboral cualquiera que fuere la causa, se aplicara el procedimiento señalado por el Código de Trabajo y por el Reglamento Interno de la empresa.

Indicadores de gestión

Tabla N° 32 Indicadores de gestión

TABLERO DE INDICADORES												
PERSPECTIVA	**OBJETIVO ESTRATÉGICO**	**ESTRATEGIA FUNCIONAL**	**Responsable**	**INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO**						**PRIORIDAD**		
				INDICADOR	**FÓRMULA**	**Frecuencia Medición**	**Aplicación de la formula en valores**	**Resultado**	**Meta**	**ROJO**	**AMARILLO**	**VERDE**
FINANZAS	**Incrementar el volumen de ventas mensual**	Incrementar la utilidad en el año 2018.	Gerente	%	Utilidad neta/Ventas Netas.	Mensual	1152/35000	3%	6%		x	
	Optimizar activos fijos y disminuir los gastos	Disminuir los gastos en el año 2018	Gerente Departamento Financiero	%	Gastos/ventas netas	Mensual	935/3500	3%	1%		x	
CLIENTES	**Fidelizar a clientes**	Nuevos nichos de mercado	Gerente	%	Clientes nuevos/total de clientes	Mensual	4/85	5%	8%	x		
		Servicio postventas	Gerente	%	# de clientes /# de llamadas telefónicas	Mensual	80/85	94%	100%	x		
	Lograr un servicio de calidad	Disminuir reclamos de costuras	Gerente de produccion	%	productos devueltos/productos entregados	Mensual	200/3000	7%	1%		x	x

PROCESOS	**Establecer procesos efectivos**	Gestionar las actividades de los procesos	Gerente de produccion	%	# de metas y objetivos cumplidas/ # total de metas y objetivos	Mensual	6/8	75%	85%		x	x
	Optimizar procesos e implementar tecnologías para incrementar la productividad	Mejoras continuas en los Procesos	Gerente	%	# de mejoras realizadas/# de mejoras en los procesos	Trimestral	4/12	33%	90%		x	
	Establecer metas	Cumplimiento de metas institucionales	Gerente	%	metas cumplidas/#metas cumplidas	Mensual	2/4	50%	100%		x	
	Generar nuevos productos	Innovar produccion	Gerente de produccion	%	# creados de productos nuevos/# de productos planeados	Mensual	8/10	80%	90%	x		
APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO	**Desarrollar una cultura organizacional**	Implementar una cultura de mejora continua Institucional	Todos los departamentos	%	# Ideas nuevas cumplidas/# ideas por cumplir	Anual	25/30	83%	95%		x	
	Fomentar un buen ambiente de trabajo	Realizar evaluaciones de trabajo	Todos los departamentos	%	# de capacitaciones cumplidas/ capacitaciones planificadas	Mensual	1/2	50%	100%		x	
				%	# de evaluaciones realizadas/# de evaluaciones planificadas	Semestral	3/6	50%	90%	x		

Elaborado por: El autor

Análisis de los indicadores

Para el análisis de los indicadores se utiliza el estado de resultados.

Tabla N° 33 ESTADO DE RESULTADOS

CONCEPTO	2017
Ventas Netas	35000,00
Costo de Ventas	29000,00
Utilidad bruta en ventas	**6000,00**
Gastos Operacionales	**935,00**
Gastos de Operación	140,00
Gastos Corrientes	135,00
Amortización Otros Activos	660,00
Utilidad operacional	**5065,00**
Rendimientos Financieros	**2000,00**
Interés pagado	1529,31
Utilidad Neta del Ejercicio	**1535,69**
Imp. y Par 25%	383,92
UTILIDAD NETA	**1152.oo**

Fuente: MOBATEX

PERSPECTIVA FINANCIERA

Incrementar el volumen de ventas mensual.

Utilidad neta = 1152 = 3.29%

Ventas netas 35000

Análisis

En este indicador se evidencia claramente que en el mes hay una utilidad de 3.29% por lo que es necesario incrementar a un 60%, lo que quiere decir que el por cada 100 USD hay una ganancia de 3 USD, y se quiere llegar a 6 USD.

Optimizar activos fijos y disminuir los gastos

Gastos = 935 = 3%

Ventas netas 35000

Análisis

Por cada 1 USD de ventas, hay un gasto de 3 ctvs., la empresa quiere llegar a reducir los costos a 1 ctvs. Por cada dólar.

PERSPECTIVA CLIENTES

Nuevos nichos de mercado

Clientes nuevos = 4 = 5%
Total de clientes 85

Fuente: Base de datos Mobatex

Análisis

Se ha verificado que hay un 5% por ciento de mercados nuevos de un total de 100% lo que se quiere llegar a cumplir en la empresa es el 8% mensual, que es alcanzable.

Servicio postventas

de clientes = 80 = 94%
de llamadas telefónicas 85

Fuente: Base de datos Mobatex

Análisis

Se evidencia que no se realiza el 100% de llamadas telefónicas a todos los clientes para ver si se encuentran satisfechos con el producto solamente se ha realizado el 94%.

Disminuir reclamos de costuras

Productos devueltos = 200 = 7%
Productos entregados 3000

Fuente: Base de datos Mobatex

Análisis

Los productos devueltos son de un 7% del total de las entregas lo que es un valor alto para le empresa y provoca pérdidas a lo que se quiere llegar es al 1%.

PERSPECTIVA PROCESOS

Gestionar las actividades de los procesos

$$\frac{\text{\# de metas y objetivos cumplidas}}{\text{\# total de metas y objetivos}} = \frac{6}{8} = 75\%$$

Fuente: Base de datos Mobatex

Análisis

Del total de las metas programadas se ha cumplido el 75% dado que la empresa quiere llegar al 95%.

Generar nuevos productos

$$\frac{\text{\# creados de productos nuevos}}{\text{\# de productos planeados}} = \frac{8}{10} = 80\%$$

Fuente: Base de datos Mobatex

Análisis

El 20% se ha cumplido en cuanto al desarrollo de nuevos productos se quiere llegar al cumplimiento del 10% más que evitará que la competencia les supere en cuanto a innovación. .

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO

Desarrollar una cultura organizacional

$$\frac{\text{\# Ideas nuevas cumplidas}}{\text{\# Ideas por cumplir}} = \frac{25}{30} = 83\%$$

Fuente: Base de datos Mobatex

Análisis

De todas las ideas planificadas se ha realizado el 83% lo que es muy crítico ya que si hay que tratar de cumplir con el 100% de las ideas y desarrollarlas al menos la empresa propone el 90%.

Fomentar un buen ambiente de trabajo

$$\frac{\text{\# de evaluaciones al personal realizadas}}{\text{Evaluaciones planificadas}} = \frac{3}{6} = 50\%$$

Fuente: Base de datos Mobatex

Análisis

En el año se ha planificado evaluaciones al personal en las cuales se ha cumplido con el 50% lo que no es lo adecuado para poder hacer que el cliente interno obtenga un buen ambiente laboral.

6.7 Administración

La administración de la propuesta la realizará la Ing. Diana Morales Barroso quien está al tanto del manejo de las Empresas Familiares.

Tabla N° 34 Previsión de la evaluación

Preguntas básicas	Explicación
¿Qué evaluar?	El cumplimiento del plan de sucesión
¿Por qué evaluar?	Para hacer que se cumplan con los objetivos de la implantación del plan de sucesión
¿Quién evalúa?	El gerente
¿Cuándo evaluar?	Trimestralmente
¿Cómo evaluar?	Con la evaluación de metas
¿Con que evaluar?	Indicadores de gestión

Elaborado por: El investigador

4.3 Bibliografía

Andrade, J. (2002). Sucesión en la empresa familiar:Su futuro cuando la muerte se acerca. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 19.

Anguita, J. C. (2002). La Encuesta como técnica de investigación. *El sevier*.

Arenas, H., & Rico, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios gerenciales*, 52–258.

Arias, F. (2012). *Introducción a la metodología científica.* Caracas: Texto 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_planificacion_estrategica.pdf

Arrubla Franco, M. (2016). Finanzas y educación financiera en las empresas familiares Pymes. *Revista de investigaciones de la escuela de Administración y mercadotecnia del Quindio EAM*, 99- 118.

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. M., Vásquez, E. F., & López, Y. O. (2016). Factores que determinan la dinámica de las empresas familiares y su reto con la internacionalización. *Revista Lebret*, 59-74.

Benavides, J. A., & Andrade, L. (2016). El Impacto Familiar, social, económico y laboral de la mujer empresaria en el sureste del estado de guanajuato. *Revista de divulgación científica*.

Betancourt Enriquez, A. D., & Arcos Moreno, T. V. (2012). Empresas familiares. *Revista académica de investigación*.

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.

Cabrera Suárez, K. (1998). Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar . Cuba.

Cevallos, J., & Valenzuela, E. (2013). Momentos difíciles para el textil ecuatoriano. *Revista Gestión*, 35-36.

Código orgánico de la producción Comercio e inversiones. (miércoles de diciembre de 2010). Quito.

Garza, G. (2016). *Administración Contemporánea, reto para la empresa mexicana*. Obtenido de http://www.cca.org.mx/cca/cursos/administracion/artra/produc/recursos/7.3.4/reingproce/reingenieria.htm

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

Gómez Betancourt, G., Betancourt, J. B., & Zapata Cuervo, N. (2012). Empresas familiares multigeneracionales. *Revista Neogocios*.

Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica.* Argentina: Brujas.

Goyzueía Rivera, S. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Revista Perspectivas*, 87-132.

Goyzueta Rivera, S. I. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Perspectivas, Año 16 – Nº 31*, 87-132.

Grajales, T. (2000). Tiposde investigación. *Revista de educación on*.

Lara de Oliveira, J. (2015). Empresa familiar, equipos directivos,diversidad y ambidiestría en las pymes. *Revista de Administração de Empresas*, 673-687.

Lattinni, M. d. (03 de 2016). La empresa familiar y la gestion de los conflictos.

López, L. (2004). Población muestra y muestreo. *Punto Cero*, 69-74.

Lozano Posso, M. (2000). El protocolo en las empresas de propiedad familiar. *Revista de administración de Empresas*, 49-67.

Macías Ramírez, V., & Ramírez Ospina, D. (2011). Sucesión en empresas familiares análisis desde la teoría dela agencia caso: Caldas. *Criterio libre*, 193-212.

Macías, V. H., & Ramírez, D. E. (2011). Sucesión en empresas familiares, análisis desde la teoría de la agencia. caso: caldas. *Criterio Libre*, 193-212.

Martinez, A. (2012). Breve reseña sobre la gestión empresarial. *Gestión Empresarial*. México: Interamericana Editores S.A.

Martinez, J. (2011). Metodos de investigación cualitativa. *Silogismo*.

Morales, O. (2010). *Fundamentos de la Investigación Documental y la Monografía.*

Muñoz, M., Cabrita, M., Ribeiro da Silva, M., & Diéguez, G. (2015). Técnicas de gestión empresarial en la globalización. *Revista de Ciencias Sociales* , 21(3).

Orozco Zárate, Á. R., & Rentería Pérez, E. (2012). *Empresa de familia: relaciones y conflictos en la transición generacional.* Colombia: Bonaventuriana.

Ottorino, O. (2003). *Empresas Familiares.* Mar de plata.

Palacios, L. (2010). *Dirección estratédica.* Ecoe Ediciones.

Pavon, M. (2018). *La Empresa familiar*. Obtenido de https://www.laempresafamiliar.com/informacion/general/cuando-incorporar-tus-hijos-la-empresa-familiar/

Pérez Molina, A., & Soler, V. G. (2012). La continuidad en la empresa familiar. análisis de casos. *Revista de investigación*.

Pérez, A., & Gisbert, V. (2012). La continuidad en la empresa familiar análisis de casos. *Revista de investigación*.

Quijano, R., Arguelles, L., Sahuí, J., & Magaña, D. (2015). Experiencia generacional y transmision de poder como elementos de la cultura organizacional en empresas familiares de campeche, mexico. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 53-67.

Ramirez Ospina, D. E. (2015). La racionalidad de los procesos de sucesión en las empresas de familia. *Revista Mundo Económico y Empresarial*, 7.

Ramírez, D. E., & Macías, V. H. (2012). Empresas de familia: un análisis desde la teoría de la agencia. *Revista Científica y Tecnológica*.

Ramírez, L. V. (06 de 2014). Proceso de sucesión en empresas familiares, caso: empresas de purificadora de aire.

Rodríguez Castillo, L. (2010). Empresas familiares, ante una muerte anunciada. *Revista Empresarial Inter Metro*, 1-62.

Rodriguez, J. J. (2010). Empresas Familiares; continuidada y cambio. *Grandes pymes*.

Romero, L. E. (2006). Competitividad y productividad en empresas familiares pymes. *Revista Escuela de administración de negocios*, 57.

Sánchez, J., & González, M. (2017). Empresas familiares ¿es verdad que son complicadas? *Daena: International Journal of Good Conscience*, 172-185.

Santamaria Freire, E., & Pico, F. P. (2015). Sucesión en las Empresas Familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa. *Revista Politécnica*, 113.

Santamaría, E. (2014). La erstructura de la familia empresaria y las repercxuciones en la sucesión de las empresas de la provincia de Tungurahua, Ecuador. *13th Summer Institute of the PRSCo 2014*.

Santamaría, E. (23 de 07 de 2017). Empresas familiares en Ambato y Tungurahua.

Santamaría, E., & Pico, P. (2015). La calidad de vida del propietario de la empresa familiar, caso empresas de Ambato, Tungurahua, Ecuador. *Sotavento*.

Santamaría, E., Silva, F., & Morales, D. (2016). Impacto del choque generacional en la gestión de la empresa familiar. 81 – 91.

Santandreu, E. (2014). *Empresa Familiar.* España: Centremetal.lurgic.

School, B. (2017). *La receta del éxito para la sucesión en la empresa familiar*. Obtenido de https://www.eaeprogramas.es/empresa-familiar/la-receta-del-exito-para-la-sucesion-en-la-empresa-familiar

Soto Maciel, A. (2013). The family business in Mexico. Current status of research. *SciELO Analytics*, 135-171.

Tamayo, M. (2004). *El Proceso de la investigación científica.* Mexico: Limusa S.A.

Torres, K. (17 de 05 de 2016). En Ecuador el 90% de la composición empresarial tiene origen familiar. *Economía* .

Valda, J. C. (2011). La continuidad de la empresa familiar y la sucesión. *Revista la voz.*

Wigodski, J. (14 de 07 de 2010). *Metodología de la Investigación.* Obtenido de http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/poblacion-y-muestra.html

Yanez, D. (2011). *Lifeder.* Obtenido de https://www.lifeder.com/investigacion-explicativa/

Yepez, G. (2017). *La contabilidad*. Obtenido de http://contabilidaddedireccionestrategica.blogspot.com/2016/02/contabilidad-estrategica-para-la-toma.html

4.4 Anexos

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN EMPRESAS FAMILIARES

ENCUESTA DIRIGIDA A EL SECTOR TEXTIL Y MANUFACTURERO DEL CANTÓN PELILEO.

Objetivo:

Determinar cómo incide el impacto generacional en la gestión en la continuidad de la empresa familiar en el sector textil y manufacturero del cantón Pelileo.

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS

1. ¿Considera usted qué hay conflictos dentro de su empresa?

Mucho ☐
Nada ☐
Poco ☐

2. ¿Para la solución de conflictos cree usted que es necesario un intermediario externo?

Totalmente de acuerdo ☐
De acuerdo ☐
Indeciso ☐
En desacuerdo ☐
Totalmente en desacuerdo ☐

3. ¿Piensa usted que debería haber un cambio generacional en su empresa?

Totalmente de acuerdo ☐
De acuerdo ☐
Indeciso ☐
En desacuerdo ☐
Totalmente en desacuerdo ☐

4. ¿En el caso de que usted decida realzar el cambio generacional a que personas escogería?

Hermanos ☐
Hijos ☐
Persona Externa ☐
Familia indirecta ☐

5. ¿Usted como fundador, se retiraría al 100% de su empresa?

Totalmente de acuerdo ☐
De acuerdo ☐
Indeciso ☐
En desacuerdo ☐
Totalmente en desacuerdo ☐

6. ¿Piensa usted que el principal factor para el rompimiento de su empresa sea la gestión realizada dentro de la misma?

Muy frecuentemente ☐
Frecuentemente ☐
Ocasionalmente ☐
Raramente ☐
Nunca ☐

7. ¿Quién de sus familiares se encuentran dentro de la empresa?

Hermanos ☐
Hijos ☐
Esposa ☐
Primos ☐
Sobrinos ☐

8. ¿Alguno de sus familiares se ha especializado para poder dirigir la empresa familiar?

Mucho ☐
Poco ☐
Nada ☐

9. ¿Usted planifica una posible sucesión dentro de su empresa?

Mucho ☐
Poco ☐
Nada ☐

10 ¿Conoce usted que es un plan de sucesión?

Mucho ☐

Poco ☐

Nada ☐

11 ¿Estaría dispuesto a recibir información sobre el plan de sucesión?

Totalmente de acuerdo ☐

De acuerdo ☐

Indeciso ☐

En desacuerdo ☐

Totalmente en desacuerdo ☐

12 ¿Cree usted, que las empresas familiares son competitivas en el mercado?

Totalmente de acuerdo ☐

De acuerdo ☐

Indeciso ☐

En desacuerdo ☐

Totalmente en desacuerdo ☐

13.- ¿Para permanecer en el mercado, cree usted que la empresa familiar debe profesionalizarse?

Totalmente de acuerdo ☐

De acuerdo ☐

Indeciso ☐

En desacuerdo ☐

Totalmente en desacuerdo ☐

14.- ¿Cree usted, que por ser empresa familiar limita el crecimiento e internacionalización de la misma

Totalmente de acuerdo ☐

De acuerdo ☐

Indeciso ☐

En desacuerdo ☐

Totalmente en desacuerdo ☐

Gracias por su colaboración

Balance General

PASIVO	2017
PASIVO CORRIENTE	**98204**
Proveedores	98204
CashFlow	
PASIVO NO CORRIENTE	**67669**
Prestmo L/P	67669
TOTAL PASIVO	**165873**
PATRIMONIO	**1046129**
Capital Social	873191
Reservas	172938
Perdidas	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1380419

Gerente

MOBAtex

ACTIVO	2017
ACTIVO CORRIENTE	**1284619**
Caja Bcos.	56075
Realizable	129100
Inventarios	1099444
ACTIVO NO CORRIENTE	**95800**
Invovilizado	84000
Amortizaciones	11800
TOTAL ACTIVO	**1380419**

Contador

ESTADO DE RESULTADOS

CONCEPTO	2015
Ventas Netas	35000,00
Costo de Ventas	29000,00
Utilidad bruta en ventas	**6000,00**
Gastos Operacionales	**935,00**
Gastos de Operación	140,00
Gastos Corrientes	135,00
Amortizacion Otros Activos	660,00
Utilidad operacional	**5065,00**
Rendimientos Financieros	**2000,00**
Interes pagado	1529,31
Utilidad Neta del Ejercicio	**1535,69**
Imp y Par 25%	383,92
UTILIDAD NETA	**1152**

Gerente

Contador