

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Trabajo de titulación en la modalidad de proyectos de investigación previo a la obtención del Título de Ingeniera de Empresas

TEMA:

“REPERCUSIÓN DE LA VISIÓN PATRIMONIAL EN EL COMPROMISO FAMILIAR DE LAS EMPRESAS DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA”

AUTORA: Paulina Lizbeth Llerena Chasi

TUTOR: Ing. MBA. Edwin Javier Santamaría Freire

**AMBATO – ECUADOR
Octubre 2016**



APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. MBA. Edwin Javier Santamaría Freire

CERTIFICA:

En mi calidad de Tutor del trabajo de titulación “**REPERCUSIÓN DE LA VISIÓN PATRIMONIAL EN EL COMPROMISO FAMILIAR DE LAS EMPRESAS DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA**” presentado por Paulina Lizbeth Llerena Chasi para optar por el título de Ingeniera de Empresas, CERTIFICO, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considerado que responde a las normas establecidas en el reglamento de títulos y grados de la Facultad suficientes para ser sometidos a presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 10 de agosto de 2016



TUTOR

Ing. MBA. Edwin Javier Santamaría Freire

C.I. 180293142-6

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Paulina Lizbeth Llerena Chasi, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo a la obtención del Título de Ingeniera de Empresas, son absolutamente originales, auténticos, y personales a excepción de las citas bibliográficas.




AUTORA

Paulina Lizbeth Llerena Chasi

C.I. 180461226-3

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

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

f.)  _____

Dra. Jenny Margoth Gamboa Salinas

C.I.180228932-0

f.)  _____

Dr. Juan Carlos Castro Analuiza

C.I. 020180176-8

Ambato, 10 de agosto de 2016

DERECHOS DE AUTOR

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

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



AUTORA

Paulina Lizbeth Llerena Chasi

C.I. 180461226-3

DEDICATORIA

A Dios por mantenerme de pie hasta en los momentos más difícil de mi vida.

A mis amados padres por ser el pilar fundamental en el camino de mi vida, brindándome su amor y guía para ser una persona de bien.

A mi ñaña por motivarme siempre a seguir adelante y ser mi apoyo incondicional.

Y a todas las personas que en el transcurso de mi vida me han dado su apoyo para seguir adelante, a pesar de los obstáculos, deseándome siempre lo mejor.

Paulina

AGRADECIMIENTO

A Dios por la vida y a mi Dolorosita por cuidarme siempre.

A mis queridos padres y hermana por apoyarme siempre, por ser antes que nada mis amigos y un ejemplo a seguir.

A cada uno de los docentes que compartieron su conocimiento para mi educación.

De manera especial al Ing. Edwin Santamaría, por su apoyo incondicional para el desarrollo del proyecto con la aportación de sus valiosas opiniones.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	6
3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	7
3.1 Empresas Familiares.....	7
3.2 Visión Patrimonial	13
3.2.1 Activos	14
3.2.2 Patrimonio.....	16
3.2.3 Control	17
3.2.4 Financiamiento.....	19
3.3 Compromiso Familiar.....	21
3.3.1 Visión.....	22
3.3.2 Valores	23
3.3.3 Políticas.....	26
3.3.4 Crecimiento.....	27
4. METODOLOGÍA	29
PARADIGMA DE INVESTIGACIÓN	29
ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN	29
TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	30
POBLACIÓN Y MUESTRA	30
RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	32
• Proceso de Recolección	32
• Selección del Instrumento.....	32
Encuesta.....	32
Instrumento	33

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	35
• Procesamiento de la Información	35
5. RESULTADOS	37
6. CONCLUSIONES	78
7. RECOMENDACIONES	81
8. BIBLIOGRAFÍA	81
9. ANEXOS	91
Anexo 1	91

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Recopilación de información	33
Tabla 2: Conformación del cuestionario	34
Tabla 3: Fiabilidad del proyecto	35
Tabla 4: Encargado de la dirección de la empresa familiar	37
Tabla 5: Influencia de la familia en la empresa	39
Tabla 6: Manejo del patrimonio en las empresas familiares.....	41
Tabla 7: Activos en las empresas familiares.....	43
Tabla 8: Desempeño económico en las empresas familiares.....	45
Tabla 9: Tipos de control en las empresas familiares	47
Tabla 10: Estructura del capital en las empresas familiares	49
Tabla 11: Fuentes de financiamiento en las empresas familiares	51
Tabla 12: Vínculos emocionales y sentimentales en la empresa familiar.....	53
Tabla 13: Mezcla de creencias y la relación entre la empresa y la familia.....	55
Tabla 14: Valores y cultura en la empresa familiar	57
Tabla 15: La cultura en las empresas familiares	59
Tabla 16: Las políticas en las empresas familiares	61
Tabla 17: Crecimiento en las empresas familiares.....	63
Tabla 18: Visión patrimonial y el compromiso familiar en las empresas.....	65
Tabla 19: Visión Patrimonial y Compromiso Familiar	67
Tabla 20: Dentro de la Visión Patrimonial	69
Tabla 21: Dentro del Compromiso Familiar	71
Tabla 22: Dentro de la Visión Patrimonial Vs Dentro del Compromiso Familiar....	75

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Árbol de Problemas	3
Figura 2: Encargado de la dirección de la empresa familiar.....	37
Figura 3: Influencia de la familia en la empresa.....	39
Figura 4: Manejo del patrimonio en las empresas familiares	41
Figura 5: Activos en las empresas familiares	43
Figura 6: Desempeño económico en las empresas familiares	45
Figura 7: Tipos de control en las empresas familiares.....	47
Figura 8: Estructura del capital en las empresas familiares.....	49
Figura 9: Fuentes de financiamiento en las empresas familiares.....	51
Figura 10: Vínculos emocionales y sentimentales en la empresa familiar	53
Figura 11: Mezcla de creencias y la relación entre la empresa y la familia	55
Figura 12: Valores y cultura en la empresa familiar.....	57
Figura 13: La cultura en las empresas familiares	59
Figura 14: Las políticas en las empresas familiares	61
Figura 15: Crecimiento en las empresas familiares	63
Figura 16: Visión patrimonial y el compromiso familiar en las empresas	65

RESUMEN

Las empresas familiares son sistemas complejos que dependen de infinitas variables, relaciones y conflictos familiares, mezclados con la actividad empresarial, generando un alto impacto en el desarrollo económico de la provincia.

La visión patrimonial en estas organizaciones es la expectativa que tiene con respecto al patrimonio, buscando beneficiar a futuras generaciones, donde, existen altos niveles de compromiso dado el hecho de que los miembros de estas instituciones, viven, trabajan e interactúan cotidianamente surgiendo relaciones de cariño entre ellos. De lo expuesto anteriormente, es posible formular la pregunta de investigación: ¿Cómo afecta la visión patrimonial en el compromiso familiar de las empresas de la provincia de Tungurahua?

La técnica de recolección para esta investigación es a través de la encuesta, en donde, se tomó una muestra de 378 empresas familiares, a través de la cual se encontró, que el hecho de que sean empresas de tipo familiar no limita las posibilidades de crecimiento, porque estas organizaciones se ven influenciadas principalmente por objetivos, metas y experiencias del negocio.

Por lo tanto, refleja la realidad en la que se encuentran económicamente, es el resultado de las capacidades directivas para afrontar cambios, en donde, los líderes se enfrentan constantemente a nuevos e impredecibles desafíos que hacen que la empresa y la familia crezcan y maduren, es decir cómo se preocupan para superar dificultades.

PALABRAS CLAVES: VISIÓN PATRIMONIAL, COMPROMISO FAMILIAR, ACTIVO, CONTROL, FINANCIAMIENTO, VISIÓN, VALORES, POLÍTICAS.

ABSTRACT

Family businesses are complex systems that depend on infinite variables, relationships and family conflicts, mixed with business activity generating a high impact on the economic development of countries.

The financial vision in these organizations is the expectation that you have with respect to heritage, seeking to benefit future generations, where there are high levels of commitment given the fact that members of these institutions, live, work and interact daily emerging relationships of affection between them. From the above, it is possible to formulate the research question: How does the patrimonial vision affects family commitment in the province of Tungurahua?

The collection technique for this research is through the survey, where a sample of 378 family businesses was taken, through the which it was found, that the fact that these are family businesses does not limit the possibilities of growth because these organizations are influenced primarily by objectives, goals and business experiences.

Thus reflects the reality in which they are economically, it is the a result of managerial capacities to cope with changes, where leaders constantly face new and unpredictable challenges that make the business and family to grow and mature, that is to say, how to overcome difficulties are concerned.

KEYWORDS: PATRIMONIAL VISION, COMMITMENT, ACTIVE, CONTROL, FINANCE, VISION, VALUES, POLICIES

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Las empresas familiares son aquéllas que se identifican con al menos dos generaciones de la familia poseyendo, un vínculo que lleva a una influencia en la compañía de los intereses y objetivos de la familia, son como cualquier negocio en el cual la mayoría de la propiedad y del control se encuentran en manos de una familia, y en el que dos o más miembros familiares están implicados en los negocios de la empresa, además, son organización de propiedad de una familia, que tiene control y administra manteniendo la expectativa de que la empresa continúe de una generación a otra. Por otra parte, la transferencia de negocios de generación en generación y su dirección está enfocada en la familia. (Donnelley, 1964); (Rosenblatt, De Mik, & Anderson, 1994); (Sharma, 2013).

En las empresas familiares el patrimonio hace referencia a la dimensión económica institucional de la propiedad y no a su carácter de sistema, el cual debe ser direccionado, administrado y controlado como se hace con la empresa familiar. Será posible que así como el sistema familiar influye en la estrategia de la empresa familiar, su estructura y sus sistemas de dirección. La visión patrimonial influye en la visión de la familia, e incluso de la empresa, así como la cultura familiar, debe entenderse como el propósito o la expectativa que un propietario, en este caso la familia empresaria, tiene sobre su patrimonio. También, las expectativas que tienen la familia sobre cada uno de los ámbitos como sus activos, pasivos y por ende el patrimonio. (Chua C. y., 1999); (Davis J. y., 1989); (Gómez G. L., 2009).

Las empresas que son controladas por familias tienen un proceso de toma de decisiones más centralizado y sus sistemas de control son menos formalizados. La función social primaria de la familia es asegurar el bienestar de sus miembros y las relaciones sociales se estructuran para satisfacer sus necesidades de desarrollo. En cambio, la razón social de la empresa es la generación de bienes y servicios a través de un comportamiento. Adicionalmente, el nepotismo es una gran amenaza y los líderes familiares pueden salirse con la suya por su conducta excesivamente caprichosa, gracias a su parentesco. Lo que ocasiona que al momento de dirigir se vea afectado los lazos familiares; (Morris & Allen, 1997) (Rus, 2005); (Leach, Ball, & and Duncan, 2000).

Los conflictos entre los miembros de la familia que a su vez son empleados de la empresa, tienden a ser frecuentes y sostenidos en el tiempo por las secuencias reiteradas de interacciones de la familia tanto dentro como fuera del negocio. Uno de los grandes dilemas de la empresa familiar, es que se espera que los resultados de la empresa generen valor para la familia de alguna manera y que la familia agregue valor a la empresa de forma tal que la creación de este valor sea imposible sin la implicación de la familia organizada de tareas, la propiedad y la dirección son aspectos de vital importancia en el momento de pensar en la continuidad de la misma entienden la sucesión familiar como un proceso que finaliza con la trasmisión del poder de decisión y de la propiedad a la siguiente generación (Venter & Boshoff, 2005); (Chua & Chrisman, 2003); (Casillas J., 2005)

Para conservar una dinastía familiar es necesario mantener conectados a todos sus integrantes como una sola familia, y alineados con una visión, valores y estrategia de la familia. Así, desde el punto de vista social, tanto la familia como la empresa, definen institucionalmente relaciones sociales en términos de un sistema único de valores, normas y principios; asimismo, cada uno tiene sus propias reglas de conducta. Los secretos de las empresas familiares proponen un modelo con organizaciones orientadas a las personas, basada en la motivación y el compromiso para promover el éxito. Al mantener con los años valores firmes permitirá afrontar los problemas que pueden llegar a existir (Jaffe, 2014); (Lambrecht, 2005); (Gallo M. Á., 2009).

El endeudamiento continúa siendo un tema delicado, las empresas familiares del Ecuador tienen un 73% de deuda de corto plazo, la situación se torna más complicada para las familiares, cuando vemos que las ventas en efectivo y a crédito, no alcanza a cubrir las deudas con proveedores, En el caso de las empresas familiares del Ecuador, el índice de prueba ácida del año 2005 es 0.83. En suma, las Empresas Familiares, deberán optimizar el cobro de cartera, así como buscar mayores financiamientos por parte de sus proveedores, con el objetivo de mejorar su liquidez (Prado, 2007).

Los fundadores de las empresas familiares, suelen ser renuentes a entrar en detalles de la situación financiera real de la empresa con sus hijos o futuros herederos y no

dan a conocer a la familia la información financiera global de la empresa, pero luego cuando muere el líder, de un momento a otros los herederos se dan cuenta que la empresa no estaba tan bien como creían (Tapia, 2015).

De lo expuesto anteriormente, es posible formular la pregunta de investigación: ¿Cómo afecta los cambios en la visión patrimonial a las empresas familiares de la Provincia de Tungurahua?, esto sustentado en la revisión problemática que se expone desde las teorías estudiadas previamente, además, se realiza el análisis problemático de las empresas familiares de la provincia de Tungurahua, iniciando desde el árbol de problemas y posterior descripción del problema.

ÁRBOL DE PROBLEMAS

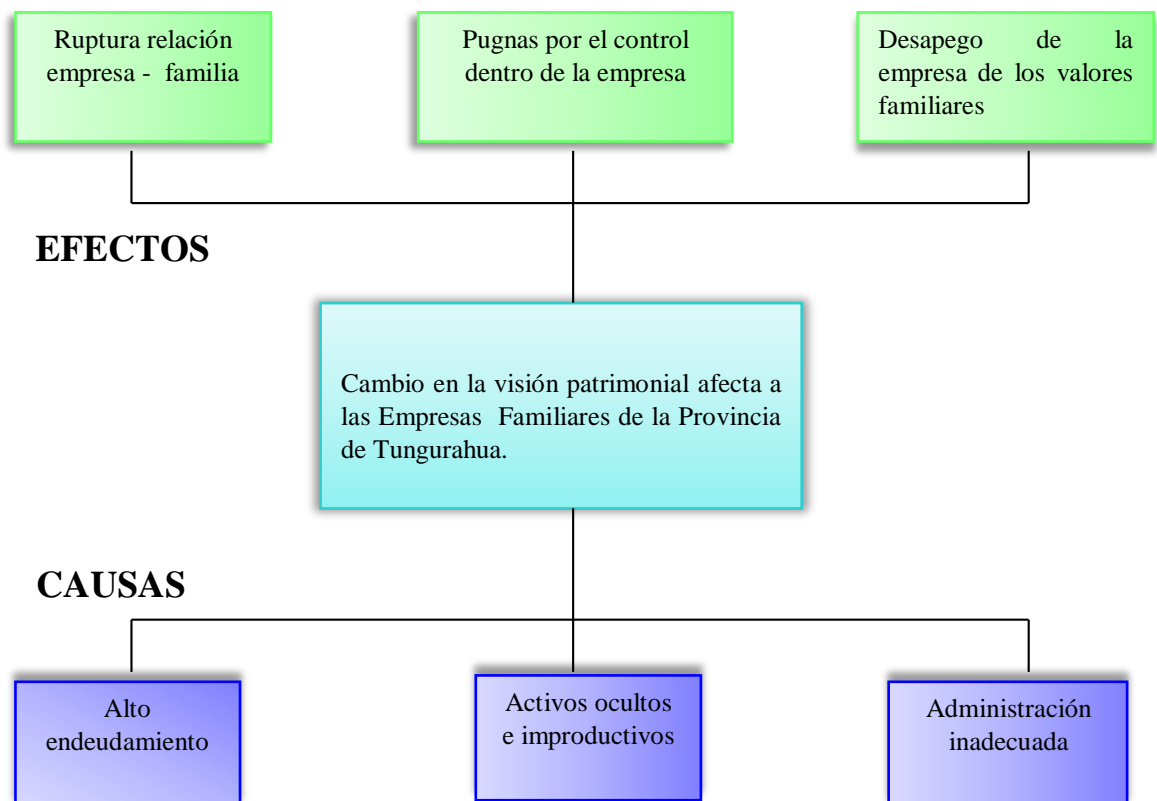


Figura 1: Árbol de Problemas

Elaborado por: Paulina Llerena

Los cambios en la visión patrimonial se ven afectados en el compromiso familiar ya que, las empresas al tener un alto endeudamiento provocan una ruptura entre la empresa y la familia. Además, algunas de estas organizaciones tienen activos ocultos o impropios ocasionados por las pugnas de control. También, la administración que estas empresas realizan no son las más idóneas induciendo a que exista un desapego de la empresa de los valores familiares.

El alto endeudamiento en las empresas familiares es muy común en este tipo de organizaciones, debido a que en muchas ocasiones los lazos entre la empresa y la familia llegan a tener una ruptura.

En este tipo de empresas son muy comunes los activos ocultos e improductivos provocados por las pugnas que existen debido a que los miembros de la familia no tienen acuerdos claros de quien va tomar el control en la empresa.

Al ser una empresa familiar muchas veces la administración que llevan se torna inadecuada ya que suele existir un desapego de la empresa con respecto a los valores familiares que ellos poseen.

Las empresas familiares de la Provincia de Tungurahua, ha tenido una evolución muy dinámica especialmente en sectores como: textil-confección, cuero y calzado, metalmecánico carroceros y alimenticio y bebidas, además, en el sector servicio en tres principales actividades: hoteles y restaurantes; almacenamiento y comunicación; e intermediación financiera.

La principal actividad manufacturera, es la industria del cuero y calzado, actividad de mayor PB de la provincia 68,9 millones de dólares, con el mayor consumo de materia prima, 39,9 millones de dólares, la primera provincia en cuanto a generación de empleo, 1320 personas ocupadas, y también la primera actividad en monto de sueldos y salarios pagados, 6,8 millones de dólares.

Por su parte la industria de confección se abastece tanto de la importación de tejidos de producción nacional como de textiles importados, de 272 empresas textiles registradas en el país Tungurahua ocupa el segundo lugar con el 19%, que cuenta con 127afiliados, el 33% de empresas emplean al 100% de su capacidad instalada.

Tungurahua es la provincia de la Región 3 con mayor producción de transporte, almacenamiento y comunicaciones, 181,79 millones de dólares, correspondientes a un valor agregado bruto de 109, 53 millones de dólares. También en el sector turismo generando 23,05 millones de dólares, correspondiente a un valor agregado bruto de 9,11 millones de dólares,

La actividad financiera, predominan en Tungurahua, generando 34,15 millones de dólares, que incluye un valor agregado de 15,33 millones de dólares, y bienes y servicios consumidos como inputs de proceso productivo por 18, 82 millones de dólares (Camara de Industrias de Tungurahua, 2008).

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Analizar la influencia de la visión patrimonial en el compromiso familiar en las empresas de la Provincia de Tungurahua.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Fundamentar teóricamente la Visión Patrimonial en el Compromiso Familiar de las Empresas de la Provincia de Tungurahua.
- ✓ Identificar las características de la visión patrimonial en las empresas familiares.
- ✓ Describir los rasgos del compromiso familiar que influyen en las empresas familiares.
- ✓ Relacionar la visión patrimonial con el compromiso familiar en las empresas familiares.

3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

3.1 Empresas Familiares

Las empresas familiares son aquellas que se identifican con al menos dos generaciones de familia donde existe un vínculo entre la compañía y la familia (Lansberg, 2011). Una empresa familiar es gobernada o manejada con la propósito de formar y seguir la visión de la empresa formada por los miembros de una misma familia (Brenes & Madrigal, 2006). Las empresas son controladas por la familia y tienen un proceso de decisión más centralizado (Navarro de G. & Judith, 2007).

En estas empresas predominan los lazos familiares en el mundo de los negocios, siendo la familia una fuente de capital físico y humano (A., 2003). La empresa familiar es considerada como aquella encaminada de forma sostenible por los miembros de la familia (Litz, 2012). Se considera una empresa familiar por el grado de influencia que ejerce entre la familia y la empresa y la conexión de los niveles estructurales (Astrachan, 1994).

Son organizaciones en las cuales la familia son un punto trascendental y se identifican porque al menos dos generaciones son controladas por las mismas, además, que cuentan con un vínculo fuerte entre la empresa y la familia.

Se definen como cualquier negocio en el cual la mayoría de la propiedad y control se encuentran en manos de una familia, en donde, dos o más miembros de la familia están implicados en los negocios de la empresa (Cole, 2000). Es la transferencia del negocio a través, de distintas generaciones, (Gallo, Ariño, Máñez, & Cappuyns, 2012) la propiedad y la dirección mayoritariamente en manos de una familia y la implicación de la familia en todo lo concerniente a la firma (Gersick, Davis, Hampton, & Lansberg, 1997).

Asimismo, forman parte fundamental de las estructuras productivas tanto de las economías industrializadas como en vías de desarrollo. Además, la empresa familiar tiene un papel preponderante en la generación de riqueza nacional, aunque, con frecuencia se trata de estructuras productivas poco conocidas (Soto Maciel, 2013).

Estas empresas se definen como una organización agro-productiva (comercial) cuyos integrantes, pertenecientes a más de una generación, están vinculados a lazos de parentesco y que, además, de aportar capital, deciden sobre el manejo del negocio y su destino (Belausteguigoitia Rius, 2013).

El papel que ocupa la empresa familiar en el panorama económico y social de los países industrializados es esencial, puesto que, la mayor parte de la riqueza del mundo es generada por este tipo de organizaciones (Aldrich, 2003).

Igualmente, desempeñan un papel muy importante en el desarrollo económico de los países, predominando en las economías de todo el mundo e influyendo en los procesos que dan lugar a los cambios en la estructura y forma de los negocios y de la sociedad (Hernández Linares, 2011).

Las empresas familiares se caracterizan por la existencia de dos sistemas que son la empresa y la familia dando lugar a algo más complejo la empresa familiar. La participación de los familiares en la empresa y en todas sus relaciones con el entorno y su influencia en los planes de la continuidad suelen diferenciarlas (Otero, 2006). Además, son socialmente responsables con su entorno o con la comunidad en la que desarrollan sus actividades, pues generalmente, sus socios han vivido en la misma comunidad durante gran parte de su vida y son negocios bastante conocidos en la localidad (Colli, 2012).

Suelen tener un elevado espíritu emprendedor e innovador por el hecho que actúan como estructuras de emprendimiento, en las que se promueven los cambios en todas las áreas que lo necesitan, generando oportunidades para incentivar el pronto desarrollo de las características propias de un emprendedor, tales como; el entusiasmo por conquistas y superación, iniciativa, creatividad, disposición para asumir riesgos (Aldrich, 2003).

Son todas las empresas que, su origen, tuvieron un fundador o un pequeño grupo de fundadores, que eran sus dueños. Las acciones o sus porcentajes de las empresas serían probablemente heredados por sus hijos (Vallejo, 2008).

Al considerar que en una empresa familiar participan dos o más miembros consanguíneos que ejercen un papel en la vida y funcionamiento en la organización, la naturaleza y la medida de la colaboración trae que esta sea variable, en algunos casos ciertos miembros de la familia trabajan en forma parcial, sin que esto impida que adquieran un alto compromiso familiar, relacionado positivamente con la capacidad de buscar nuevas oportunidades y responder a las amenazas que se presenten en el ámbito competitivo (Zahra-Shaker, 2008).

La empresa familiar se define como aquella que la mayor cantidad de su capital accionario se encuentra en posesión de una familia, así como, la presencia de los familiares en el cuerpo directivo de la empresa. Esta influencia puede ser tanto de la familia directiva que participa en la gestión de la empresa o indirectamente se refiere a dirigentes familiares que tienen un poder dentro la cultura corporativa y la cultura de interacción familiar (Poulain-Rehm, 2006).

Existen tres ámbitos mediante los cuales se debe entender a la empresa familiar, el primero es la propiedad donde se identifica quien o quienes son dueños de la empresa por medio del capital accionario, o de otra manera, quienes manifiestan ser dueños de los activos más importantes. El segundo tiene que ver con la familia, en este ámbito se identifica quienes conforman la familia y cuantas generaciones existen en ellas, así como, lo compleja que pueden resultar la mayoría de las veces sus relaciones interpersonales, ya sea entre miembros consanguíneos o familiares políticos. Por último, la empresa, en la cual es importante resaltar y analizar los logros o retos que tiene por delante la misma, en algunas ocasiones en este ámbito se ve su desarrollo estancado por el tipo de liderazgo que mantiene el fundador de la empresa y la pugna de la segunda generación intentando hacer el cambio (Tagiuri, 1982).

Muchas empresas familiares son el resultado de un acto emprendedor, es decir, una persona decidió tener la iniciativa de fundar una empresa que a la postre es una empresa familiar, aunque, es importante acotar que iniciar una empresa no necesariamente es ser emprendedor sino empresario, y que de la capacidad administrativa y el respaldo de la familia formara el futuro inmediato de la empresa (Lozano-Carrillo, 2011).

Cada empresa familiar tiene una historia que contar y su complejidad es fascinante en la medida en que se toma como una forma de vida, la filosofía, el oficio, trabajo, o el giro de la organización y se convierte en parte más importante en la vida de quienes, como familia, están involucrados en ella. Además, estas empresas tienen un impacto en el desarrollo económico de un país a través de la capacidad de crear riqueza, así mismo, promueve y mantiene la prosperidad o bienestar económico y social de sus habitantes por medio de la generación de empleo de ahí la importancia de las empresas con un perfil familiar (Rodríguez-Suárez, 2013).

Las empresas familiares, como generadoras de un alto impacto en el desarrollo económico de los países, son parte importante de la competitividad del mismo; por tal motivo, la flexibilidad estratégica representa un activo muy valioso en entornos competitivos, ésta se define como la habilidad de una organización para adaptarse a cambios del entorno con alto impacto en el desempeño de las organizaciones (Lloréns-Montes, 2006).

Estas organizaciones además, de tener el control de la empresa y ser el propietario la familia esta generalmente involucrada en su administración, son un área de sumo interés para el desarrollo y el buen funcionamiento de las organizaciones (Rutherford, Muse, & Oswald, 2006).

Una empresa familiar es aquella en que el 51% o más de la propiedad están en manos de los miembros de la familia, que tienen la intención de que las relaciones intraempresariales de propiedad y control directivo estén basadas en lazos familiares y en donde se han incorporado de generación en generación (Cabrera K. , 2005).

Las empresas familiares son sistemas complejos que dependen de infinidad de variables: relaciones y conflictos familiares mezclados, con la actividad empresarial, el mercado en el que se desarrolla, marco legal, cultura organizacional, misión y valores, entre otros, cada empresa familiar es un caso único e irrepetible, por lo que se podrían determinar algunos rasgos que la identifican, como la resistencia al ingreso de socios no familiares, la preocupación por la transmisión del mando, la persistencia de la cultura corporativa con el deseo de mantener la empresa (Serna H. , 2006).

Estos negocios destacan algunas ventajas comparativas frente a otro tipo de unidades de negocio, entre ellos, el nivel de compromiso que alcanzan los individuos que pertenecen a la familia y a la empresa, el conocimiento profundo que adquieren las personas que laboran en el negocio de familia, la flexibilidad en el trabajo y en el manejo del tiempo, la apreciación y el sentimiento que todo esfuerzo se verá reflejado en el negocio familiar, la rapidez y la confiabilidad para la toma de decisiones (Ronquillo, 2006).

Las empresas resaltan desventajas como la rigidez de los métodos usados para realizar las actividades empresariales, los cuales, han sido establecidos por el fundador y perpetuados por las generaciones siguientes y la incapacidad para enfrentar desafíos, como la modernización de prácticas empresariales, el manejo creativo de las transacciones, la sucesión en el mando y la convivencia en un mismo tiempo y espacio de los ámbitos familiar y empresarial (Poza E. , 2004).

Estudios previos de investigación destacan la importancia de las empresas familiares en las economías actuales, debido, a su gran capacidad para generar empleo, así como, su contribución a la actividad económica de la unidad y a crear riqueza. La particular idiosincrasia de las empresas familiares podría ser la razón que tienen diferentes dinámicas y estrategias. A menudo tienen, "activos intangibles", como la familia que tienen una dedicación y compromiso hacia la empresa (Antonio Duréndez, 2011).

Aquellas empresas son, sin duda, una organización compleja en la que, se cubren las actividades familiares y las empresariales de tal modo que, para entender aspectos tan complejos como los valores, se requieren estudios a profundidad (Ramos, y otros, 2011).

En estas organizaciones interviene dos factores básicos, la participación de la familia y el tiempo que se le dedica, que en sus inicios es el máximo posible por ello los dos sistemas empiezan a trasladarse, la familia está en la empresa, y los problemas, éxitos y fracasos de las empresas afectan a la familia (Leach P. , 2009).

Las empresas familiares son muy conservadores: sus decisiones son enfocadas en aumentar el control y mantener la empresa funcionando tantos años como sea posible

y para tantas generaciones de la familia como sea posible, que las empresas en que, la familia es el accionista más grande son más propensas que otras empresas a seguir estrategias conservadoras (Miller, 2011).

Estas organizaciones , además, de tomar decisiones respecto a los problemas que les afectan, como todas las empresas, deben ser capaces de gestionar de forma adecuada la relación empresa-familia, evaluando las dinámicas que rigen la conducta de fundadores, próximas generaciones, familia, accionistas y empresa (Encalada, 2015).

Las empresas familiares tienen un papel fundamental en la economía mundial puesto que de acuerdo a algunos estudios realizados se estima que aproximadamente el 90% de las empresas en el mundo son familiares; además, de su gran aportación al empleo y al producto interno bruto mundial, una de las particularidades de las empresas familiares es que en ellas coexisten tres subsistemas la familia, la empresa y la propiedad que determinan su complejidad y condicionan su evolución organizacional y desempeño empresarial. Asimismo, sus interrelaciones con el entorno explican sus procesos de toma de decisiones y sus estrategias, sin que en muchas ocasiones exista conciencia de ello y de la información que requieren, lo cual genera una multiplicidad de roles y caracteriza su complejidad (Belausteguigoitia Rius, 2013).

Además, se constituyen al interior de la familia donde los miembros son partícipes activos y se les encomienda tareas y actividades definidas, en este tipo de organización se combina una situación muy interesante: se integran dos sistemas, por un lado el familiar que tiene que ver con la parte emocional y de parentesco, y por otro, el empresarial que tiene que ver con aspectos meramente laborales y que día a día se conjugan dentro del proceso organizacional (Olvera, 2015).

La empresa familiar tradicional debe reflexionar lo antes posible sobre la importancia que representa el adoptar la profesionalización para la organización, que debe ser, entendido como un elemento fundamental para la transformación y evolución de la compañía hacia niveles de mayor productividad y competitividad, a la vez que, se favorece su permanencia en el mercado en condiciones adecuadas tanto para propietarios, familiares, empleados y futuras generaciones (Galvis, 2011).

La empresa como la familia, como sistemas diferentes que son, se rige por un conjunto de reglas o principios que, racionalmente entrelazados, persiguen el logro de sus propios objetivos, de la interrelación entre ambos sistemas emerge uno nuevo, la empresa familiar, en el que se observan sinergias y fortalezas, pero también fricciones y conflictos, que no aparecían en los sistemas originales (Ayala Calvo & Navarrete Martínez, 2004).

Esta clase de empresas contribuyen a la economía de los países permitiendo que, existan plazas de empleo, se puede considerar, una empresa familiar aquellas organizaciones en donde su dirección y control están en manos de la familia con una participación permanente dentro de las organización.

Una empresa familiar es aquella, en donde, los miembros de una determinada familia dirigen y toman decisiones, enfocándose, no solo en la riqueza, sino también, en mantener un ambiente positivo perpetuando así, su duración en el tiempo. Además, estas organizaciones tienen un alto espíritu emprendedor permitiendo, adaptarse a los cambios del entorno, conservando lazos fuertes que no se pueden destruir.

3.2 Visión Patrimonial

La visión patrimonial debe entenderse como el propósito o la expectativa que un propietario, (Gómez G. L., 2009); en esta caso la familia empresarial tiene sobre el patrimonio, dichas expectativas (Gallo, Ariño, Máñez, & Cappuyns, 2012) pueden ser para beneficiar en la actualidad o a futuro a cada miembro de la familia de manera individual o colectiva (Jaffe, 2014).

Son evidentes las diferencias entre una familia con la posición de propiedad individualista, según la cual cada quien hace con ella lo que quiera, prima el interés por los altos dividendos y la exigencia es mayor por los resultados, y otra en la que, prima el patrimonio colectivo, es decir, un patrimonio paciente y donde, sus integrantes buscan beneficiar a las futuras generaciones más que a ellos mismos (Corbetta, 2004).

El secreto del éxito de las empresas familiares radica en el tipo de familia que se es, y en los valores y principios que se transmiten de generación en generación, es así,

como si en una familia prima el individualismo y la independencia es lógico que la visión del patrimonio sea individualista, y por lo tanto, empresarialmente tendrán organizaciones que podrían llegar a direccionamientos basados más en el crecimiento y entrega de dividendos, olvidando cualquier otro criterio, muy por el contrario a las familias donde, se han inculcado la unidad, la armonía, el trabajo en equipo, la excelencia, la paciencia y donde, la visión del patrimonio es colectiva pero cuidada por el individuo (Gómez G. , 2010).

La visión patrimonial es la expectativa que tiene la familia con respecto al patrimonio en cual buscan beneficiar a las futuras generaciones, cuidando como si fuera suyo en donde, cada miembro de la familia debe ser responsable de conservarlo.

Se puede definir la visión patrimonial como el propósito a futuro que tienen las familias con relación al patrimonio, en donde, tienen la necesidad de mantener y asegurar el bienestar de todos sus miembros a largo plazo.

La visión patrimonial se basa en tres niveles: el primero es el individualismo, en el cual, describe que el patrimonio le pertenece a cada individuo y cada quien será responsable de este, el segundo es el nivel intermedio, donde, se resalta que el patrimonio es y será de la familia; pero el individuo lo debe cuidar como si fuera suyo, buscando convertir a los miembros de la familia en propietarios activos, que administren el patrimonio familiar pensando en el bienestar de las futuras generaciones; y el tercer nivel es el colectivo, en donde, se manifiesta que la propiedad es de la familia, pero el individuo no participa en su gestión (Gómez G. L., 2009).

3.2.1 Activos

Las empresas familiares tienen un alto desempeño económico en mercados dinámicos, su compromiso es a largo plazo, (Habbershon, 2012) lo que provoca tener un capital paciente requiriendo menos capital intensivo, bajo costos y mejores desempeños (Anderson, 2013). Permitted, tener mejores ratios de valoración, márgenes de beneficio y rentabilidad sobre los recursos propios, además, mayor

crecimiento en las ventas y mayor crecimiento en el activo neto (Le Breton-Miller, 2006).

Las empresas familiares pueden predecir mejor el manejo del flujo de caja y por lo tanto, también, pueden predecir el nivel óptimo de efectivo. Además, las empresas controladas por la familia ven tenencias en efectivo como forma de acumular riqueza y para evitar costos fiscales de tomar el dinero de la empresa (Dittmar, 2012).

El manejo de los activos en las empresas familiares es muy dinámico, esto se debe, a que estas organizaciones cuentan con un capital permanente, en cual, buscan mantenerse por sí solos sin necesidad de realizar créditos a instituciones financieras.

Los activos son los recursos económicos, con los que, cuentan las empresas familiares, enfocándose, en mantener una rentabilidad y solvencia adecuada para acumular la riqueza permitiendo tener un manejo adecuado del capital evitando los costos innecesarios.

Los activos son bienes con valor comercial que una compañía posee y que aparecen en su balance general, con inclusión de dinero en efectivo, equipo, inventario, los cuales, deben representar beneficios económicos futuros fundamentalmente esperados y controlados por una entidad económica, provenientes de transacciones o eventos realizados, identificables y cuantificables en unidades monetarias (Van Horne, 2012).

Los activos se clasifican en el balance general atendiendo a si liquidez, es decir, la facilidad con la que puedan convertirse en efectivo, quedando de esta manera agrupados en dos categorías: la primera en activos circulantes que son aquellos activos de los cuales se espera se conviertan en efectivo, se vendan o consuman en el transcurso del ciclo normal de operaciones en la empresa, y el segundo en activos no circulantes que son aquellos que no se convierten en efectivo en el ciclo normal de operaciones (S., 2012).

La gestión de activos es un conjunto de actividades y prácticas coordinadas y sistemáticas por medio de las cuales una organización maneja de manera óptima y sustentable sus activos y sistemas de activos, su desempeño, su riesgo y gastos a lo

largo de sus ciclos de vida con el fin de lograr su plan estratégico organizacional (Sojo L, 2011).

Las características básicas de los activos son tres: la primera la liquidez el activo más líquido sería el dinero, a continuación estarían los diferentes tipos de depósitos, los fondos públicos, las obligaciones y por último los créditos comerciales, la segunda el riesgo que está determinado por la solvencia que posee el emisor y las garantías que puede presentar para el deudor y por último la rentabilidad que es el interés que obtiene el riesgo que comporta la cesión temporal del dinero (Cuervo, 2012).

3.2.2 Patrimonio

El patrimonio aparece como uno de los principales problemas, esto es porque los familiares creen que el afecto mutuo (Oltra, 1999) basta para afrontar los posibles problemas empresariales que puedan surgir, los principales problemas que se asocia es la bolsa del dinero, (Churchill & Hatten, 1998) de tal manera que las cuentas de las compañías no se llevan con claridad y tienen a confundirse ambos bolsillos, el de la empresa y el de la familia (Davis & Harveston, 2000).

En las empresas familiares el patrimonio son los bienes económicos con los que cuenta, uno de sus grandes problemas es que las cuentas en estas organizaciones no son llevadas con claridad y en muchas ocasiones confunden el dinero de la empresa con el de los familiares que dirigen la organización.

Podemos definir al patrimonio como, el valor monetario con el cual las empresas familiares empiezan su negocio, uno de sus principales problemas en estas organizaciones es que, los familiares creen más en el afecto mutuo, que en el manejar apropiado el capital con el que cuentan.

El patrimonio se puede definir como el conjunto de bienes, derechos, obligaciones y deudas, propiedad de la empresa que constituyen los medios económicos y financieros a través de los cuales esta puede cumplir con sus fines (García Castellví, 2011).

El patrimonio está formado por distintos elementos patrimoniales, como los bienes que son elementos tangibles e intangibles, también, los derechos que son los créditos

a favor de la empresa y por ultimo las obligaciones y deudas que son la cantidad de dinero pendiente de pago por compras, prestación de servicios o prestamos recibidos (Mayo, 2011).

Las características básicas del patrimonio son: la financiación no exigible, al principio no tiene costo financiero como el de las deudas, se debe destinar financiación al activo no corriente y a cubrir un margen razonable del activo circulante de la empresa, cada partida representa fondos propios (Muñoz Jiménez, 2011).

3.2.3 Control

El control en las empresas familiares hace referencia al porcentaje de participación del capital perteneciente a una familia, (Corona, 2012) al poder que ejerce la familia con la empresa, normalmente por el trabajo desempeñado por algunos miembros de la familia (Gallo M. y., 2013) es decir la realización de funciones de la alta gerencia en la empresa específicamente en la gerencia y finalmente es el mantener en el futuro la participación de la familia en la empresa (Manzano, 2012).

El control se refiere a la disposición de la familia a compartir el control de la empresa con externos, se busca analizar por un lado la disposición de aceptar la intervención de externos a la familia en la empresa y por otro lado evaluar los planes futuros sobre el control de la empresa (Smyrnios, 1998).

Las empresas familiares conservan el control de sus firmas y sostienen que este atrincheramiento de la familia genera costos de agencia, que oscilan entre el 6% y el 25% del valor de la firma, además el control de la familia con estos mecanismos ocasionan grandes descuentos sobre el valor de la empresa y la rentabilidades significativamente inferiores (Cronqvist, 2003).

El control permite a los propietarios a adoptar prácticas ineficientes que reflejan sus propios intereses y valores particulares. En ese sentido, indican que el control propietario genera problemas de representación porque se compromete la efectividad de los mecanismos de control externos, cuando la propiedad se centraliza. Los costos

asociados a las empresas familiares, se basan en su naturaleza. En algunas casos estas empresas y el control no están juntos (Antonio Duréndez, 2011).

El control en las empresas familiares se relaciona con el porcentaje de participación en el capital perteneciente a una familia, además del poder que ejerce la familia sobre la empresa, normalmente por el trabajo desempeñado por algunos de los miembros de la familia, es decir la realización de funciones de alta gerencia en la empresa, específicamente la dirección general (Gallo M. y., 2013).

En las empresas familiares se define al control como la forma de manejar el capital perteneciente a la familia, normalmente este trabajo es realizado por un miembro de la familia, que se encuentra en el nivel directivo en la organización.

El control es un proceso en cual permite verificar a los familiares dueños de la empresa como se está manejando el capital y si la organización cuenta con la capacidad suficiente para pagar sus deudas y dispone de fondos suficientes para financiar sus actividades.

Nos encontramos con cuatro tipos de control de gestión: el primero es el control familiar, que es, utilizado en organizaciones generalmente pequeñas muy centralizados en las que la gestión de la empresa se basa fundamentalmente en el liderazgo y la supervisión directa del ejecutivo, el segundo, es el control burocrático que se utiliza en aquellas empresas que requieren una alta formalización de su quehacer y en donde, prevalece la especificación de los procedimientos a realizar, con limitado énfasis en los resultados a obtener, el tercero, es el control por resultados que implica definir claramente los centros de responsabilidad y, por ende, el registro de informes de gestión debe ser diseñado de tal forma de facilitar la toma de decisiones, tanto a niveles de cada centro, como a nivel global de la empresa y por último, el control específico que se maneja cuando la empresa es altamente descentralizada y en las que es difícil formalizar tareas y actividades, el control debe ser fuente de motivación para lograr los objetivos trazados (Amat, 2012).

3.2.4 Financiamiento

Las empresas familiares en su mayoría se caracterizan por tener una estructura de capital estable (Serna H. y., 2005) y las nuevas inversiones suelen realizarse contando con fondos propios lo cual permite que las empresas familiares tengan una fuente de estabilidad (Giménez, 2012) y un apalancamiento financiero mucho menor que de las organizaciones, haciéndoles menos vulnerables a fluctuaciones de los ciclos económicos (Kajihara, 2014).

Un rasgo distintivo de las empresas familiares en gran medida es el comportamiento financiero, que es la voluntad de preservar la independencia financiera de la empresa y el mantenimiento del control por parte de la familia constituye dos de los objetos que condicionan toda su política financiera, la estructura financiera es totalmente diferente debido al afecto familiar (Allouche. J, 2008).

Una de las causas que explica la diferencia de la estructura financiera entre las empresas familiares puede ser debido a que los directivos que a su vez son los propietarios, son adversos al aumento de la deuda por el incremento del riesgo financiero que ello implica (E, 2008).

Las empresas familiares utilizan en menor medida la deuda por dos motivos, su profunda visión al riesgo y su orientación al largo plazo. Un aumento al nivel de deuda conlleva un incremento de riesgo de quiebra, por lo que los directivos – propietarios que tienen una política de supervivencia a largo plazo serán contrarios a endeudarse (S, 2007).

Estas empresas cuentan con una distribución de capital estable, sus inversiones son realizadas por los propietarios permitiendo a estas organizaciones tener un riesgo financiero mínimo.

Las empresas familiares en consolidación tienden a financiarse con capital social por las dificultades de acceder a préstamos bancarios, mientras que los negocios consolidados son capaces de apalancar sus activos con deuda. Por lo mismo, los empresarios para financiarse primeramente lo hacen por medio de ahorros personales, amigos y parientes. La tasa de crecimiento de las empresas también es un

factor clave en la elección de financiamiento, las cuales operan en sectores altamente riesgosos (Delgado, 2006).

Las empresas familiares, no solo son, las más rentables que las firmas con propiedad dispersa, sino que tienen, un desempeño superior en comparación con otro tipo de accionistas controlantes, sin embargo el desempeño de las empresas familiares es solo mejor en firmas en las que la familia fundadora aún tiene un papel activo en la gerencia o la junta directiva (Andres, 2008).

El financiamiento en las empresas familiares suelen llevar a realizar dos tipos de prácticas financieras, el autofinanciamiento lo cual implica que las inversiones no se realicen hasta que no se haya conseguido financiamiento interno, y como segundo tipo de práctica se encuentra la resistencia para acudir al mercado de capitales, por el temor a incluir como propietarios a personas ajenas a la familia (Gallo M. y., 2013).

La gestión financiera es un tópico muy importante dentro de las empresas familiares, ya que este, se encuentra influenciado por los objetivos que la familia tiene en la empresa, originando un efecto importante en su competitividad y permanencia en el mercado (Laitinen, 2008).

La estructura financiera en las empresas familiares indica la forma en que se financian los activos de la empresa y se compone primordialmente de las diversas fuentes financieras tanto internas como externas (Myers, 2014).

La información financiera emitida por las empresas familiares, es de mejor calidad, debido, al horizonte de inversión a largo plazo y a la imagen y supervisión que la familia tiene en la empresa de su flujo de efectivo, los bancos y la información contable tanto mensual como anual (Tong, 2008).

La rentabilidad en las empresas familiares es la capacidad de la empresa para generar resultados a partir de la adecuada aplicación en la actividad empresarial de una serie de recursos, así definida, se constituye como una variable esencial para la supervivencia a largo plazo de la organización, que determina de manera directa su propia capacidad competitiva (Gómez-Betancourt, Vergara, Ramírez, & Payán, 2012).

El financiamiento en las empresas familiares es mínimo, esto se debe a que, realizan inversiones a largo plazo, además, son las más rentables. Para financiarse lo hacen por medio de ahorros personales.

Las empresas familiares son las instituciones más rentables y solventes, esto se debe a que, tienden a financiarse por capital social o por autofinanciamiento ya que, se encuentran influenciados por la familia que administran la empresa.

3.3 Compromiso Familiar

La existencia de altos niveles de compromiso organizacional puede tener su origen en la propia existencia de una tradición familiar empresarial salpicada de éxitos (Kets De Vries, 1996). Así, el hecho de que más de una generación familiar se haya dedicado a la producción de algún bien (Poutziouris, 2001) o a la prestación de algún servicio de manera continuada y con éxito, es un motivo de orgullo (Ginebra, 1997).

Dado el hecho que los miembros de la empresa familiar, viven, trabajan e interaccionan cotidianamente, entre ellos surge una relación de cariño emocional en el negocio, un sentimiento de pertenencia a la organización que trae consigo un nivel de compromiso mucho mayor con ella y el deseo de trabajar en favor del bien común del entorno en el que se desarrolla su vida personal y laboral, aunque se ponga una dedicación mucho mayor al negocio (Cesar, 2009). Además, El compromiso de la familia incluye los valores, metas y prioridades de la familia, los aportes que se pueden hacer a la empresa y las necesidades que la empresa puede demandar a la familia (Niethardt, 2016).

La actitud emprendedora se puede considerar un factor importante dentro de la segunda y tercera generación de la empresa, ya que, son las que pueden aportar nuevas ideas, y es probable que, estas generaciones estén influenciadas por agentes externos como la formación académica, empresarial y cultural que combinadas con la fuerte influencia de la educación familiar permitan a las empresas a mantener su compromiso familiar de generación en generación (Rodríguez-Suárez, 2013).

El compromiso familiar en estas empresas se relaciona con los sentimientos familiares y el deseo de trabajar a favor de la empresa y procurando que la vida

personal y laboral de las personas que trabajan en estas organizaciones sea basada en el respeto.

Al hablar del compromiso familiar, se puede, considerar como un factor importante el vínculo emocional y los sentimientos que sienten los miembros de la familia, comprometidos en tener una empresa con pilares fuertes basados en la responsabilidad social para mantenerse en el tiempo de generación en generación.

3.3.1 Visión

Es la mezcla de las creencias familiares y la relación que existe entre la empresa y la familia para poder llegar hacer o no exitosa (Dyer, 1998). La cultura está basada en principios y valores compartidos entre los miembros de la organización (Basu, 2008) dan lugar la visión familiar de la empresa que se manifiesta en armonía familiar o el liderazgo, la lealtad y el cuidado de sus empleados (Ward, 2006).

El principal objetivo de las empresas de tipo familiar es garantizar su supervivencia a largo plazo, una vez que sus propietarios desean construir un patrimonio duradero para sus hijos dando más importancia a la armonía familiar y las oportunidades de empleo para los familiares que a los beneficios y/o a su posición en el mercado (Kellermans, Eddleston, & Barnett, 2008)

La visión de las empresas familiares se basa en beneficiar a la familia, tienden asumir bajo riesgo y tienen escasa orientación a la tecnología que por lo general los lleva a no tener crecimiento, adicionalmente, las empresas que no controlan la participación de la familia pueden darle cabida a las trampas familiares (Basu, 2008).

En las empresas familiares es esencial tener bien encaminada la visión, ya que, esto permitirá tener un enfoque mucho más amplio hacia el futuro, planteando objetivos claros, permitiendo que las empresas sigan manteniéndose en el tiempo.

Se define como visión a la perspectiva que tiene la empresa y la familia hacia el futuro planteando estrategias que le permitan asumir riesgos, manteniendo un ambiente de armonía entre los miembros de la organización.

La visión empresarial se puede definir, como la declaración que determina, a donde, se quiere llegar en el futuro, en donde, se asume el riesgo de tener o no éxito, dependiendo de las estrategias planteadas en las empresas, se caracterizan por tener un objetivo que sea ampliamente inspirador, en donde además debe existir coherencia y motivación (Daniel & Artemio, 2012).

3.3.2 Valores

Definimos los valores como una creencia duradera en que una forma de ser y actuar es mejor que otra, (Rokeach, 1993) la cual determina las actitudes, manifestaciones y juicios sobre sí mismo y los demás, lo que, a su vez tienen gran importancia en las empresas pues son aspectos esenciales en la cultura organizacional, (Schultz, 1994) la importancia de la identificación de los valores generan ventajas competitivas por lo que es necesario orientarlos, conservarlos y transmitirlos (Leach P. , 2009).

Los lazos paternos que se generan en las familias, a través, de los sentimientos como la lealtad y el cuidado de los miembros son valores muy importantes. El sistema familiar busca limitar los cambios, manteniendo el equilibrio dentro de la empresa, evitando cualquier conflicto, por mínimo que sea, con el fin de mantener la armonía familiar (Otero, 2006).

La cultura organizativa de las empresas familiares son los valores y normas propias del fundador que se hacen siempre presentes y son respetadas e imitadas por la familia, perpetuándose como una filosofía de la empresa de forma bastante estable (Hall, 2008).

Las creencias y los valores compartidos facilitan tanto la comunicación dentro del grupo como el conocimiento, formando una verdadera comunidad social que facilita y sirve de base para intercambio de conocimientos. Con ello, la comunicación fácil y eficaz es una gran ventaja competitiva en este tipo de empresas que constituye un pilar fundamental para transmitir conocimientos, tanto tácitos como explícitos en la organización (Sundaramurthy, 2008).

Los valores son los que las organizaciones o las personas consideran que es bueno para ellas. Los valores presentan dos dimensiones la ética y la operativa. La

dimensión ética se asimila a los principales valores morales que se utilizan en las relaciones de la empresa tanto en sus empleados como en su entorno, la dimensión operativa destaca la gestión de la empresa (Catresana, 2001).

Los valores son importantes para la cultura de la empresa, pues afectan el comportamiento en relación a temas sociales e ideológicos que influyen en las acciones y autoestima de los individuos. Los valores son generalmente el resultado de la relación entre lo que se aprende de los que nos rodean y de nuestra individualidad particular (E.G, 2001).

La formación en valores se considera un tema de gran importancia en la etapa de formación previa a la entrada de tiempo completo por parte de los potenciales sucesores, como principal influyente en valores se examina fundamentalmente el entorno familiar y el predecesor dentro de este (Lozano, 2006).

Los valores se atribuyen al fundador, pero es aceptado que estos provienen también el contexto del hogar y también, aunque en menor medida, de la interacción con el entorno externo al hogar, la sociedad (Lambrech, 2005).

Los valores como la honestidad, el respeto, el trabajo duro, la perseverancia, la independencia el amor, el amor por el producto, el deseo de lo mejor para que el equipo de trabajo fueron encontrados como valores que se transmiten en la empresa familiar en la infancia y la juventud de los hijos, encuentran que la integridad y el compromiso con la empresa son los atributos de desempeño más importantes (García, 2005).

La cultura de las empresas familiares es parte de los recursos y capacidades de la empresa, genera activos intangibles estratégicos inimitables que explican el éxito competitivo. Los activos intangibles, la cultura, la reputación, la imagen, las habilidades y capacidades de los empleados, determinan que la empresa obtenga mejores resultados en la gestión (Aguilar & Lema, 2011).

La cultura de las empresas familiares es un recurso estratégico que se puede utilizar para conseguir una ventaja competitiva, diversos estudios muestran que la cultura

tiene un fuerte efecto sobre las metas, la estrategia y el rendimiento, principalmente por los conflictos de intereses existentes en el grupo (Ward, 2006).

Los valores de las empresas se derivan de los principios que identifican a la familia propietaria, los cuales se mantienen sin alteraciones y se transmiten de generación en generación a través de la educación de sus hijos, y que la perseverancia de dichos principios es importante para lograr la continuidad, ya que son básicos para el desarrollo posterior de los valores (Longenecker & Moore, 2011).

Los valores que los miembros de las familias expresan se convertirán en un objetivo común para los empleados y ayudaran a que estos se identifiquen y comprometan, esto ocurre, en general, cuando los empleados se los considera parte del esfuerzo familiar para sacar adelante el negocio (Tapies, 2010).

Los valores y principios compartidos por la familia propietaria se trasladan a la empresa, y los que mejor la describen son la justicia, la credibilidad, el respeto, el trabajo duro, los valores tienen tal importancia que se consideran el fundamento de las organizaciones y las familias (Koiranen, 2012).

En las empresas familiares, las familias propietarias promueven los valores y principios de la sociedad en que encuentran, y aquellos que han caracterizado a miembros representativos de la familia, como los fundadores de la empresa. También, pueden ser alimentados por los familiares políticos, que son nuevos integrantes que aportan dinamismo al sistema y contribuyen activamente en la formación de los miembros más jóvenes de la familia (Gómez-Betancourt, Ramírez, & Cuervo, 2012).

Los valores en las empresas familiares son esenciales, esto se debe, a que, la familia propietaria busca la integridad de sus miembros, permitiendo tener un ambiente de cordialidad entre sus empleados que perdure de generación en generación.

Se puede definir a los valores como la identidad de las empresas familiares, en donde, se describe la conducta de la familia propietaria, además, que constituyen un papel fundamental en las organizaciones y en la de sus empleados, obteniendo normas de conductas acordes a las necesidades de cada empresa.

Para poder medir los valores en la empresa se puede utilizar el test de Personalidad o Test de Allport que es una prueba psicométrica de valores en el cual se puede medir los principios y valores morales que rigen en la conducta de la persona, además, que es de gran utilidad a las organizaciones cuando persiguen conocer la aptitud y actitudes en los puestos de trabajo. El test de Allport consta de dos partes, en la primera se muestra una serie de ítems con los se deberá marcar si está de acuerdo o en desacuerdo y la segunda parte muestra cuatro opciones que deberán jerarquizar en función del mayor acuerdo, al mayor desacuerdo (Gordon W. Allport, 2001).

3.3.3 Políticas

Las normas establecidas por las empresas familiares son estándares establecidos y aceptados que comparten la organización (Cabrera M. y., 2002). Son el conjunto de acuerdos a través de los cuales las empresas son dirigidas y controladas, centrándose en la confirmación de los mecanismos de control que intentan limitar los problemas ocasionados por conflicto de intereses de los diferentes agentes que participan en la empresa, (Corona, 2012) el objetivo es obtener cohesión, armonía y comunicación familiar en torno a la realidad de la empresa (Poza E. , 2005).

Las políticas son fijadas por las diferentes empresas en gran medida en si estas son o no familiares afirma que la idiosincrasia de las empresas familiares suelen ser un inconveniente al momento de plantear las normativas que tendrá la organización (Giménez, 2012).

Las normas son estándares establecidos y aceptables que comparten todos los miembros de la organización que definen el sistema de gobierno corporativo como el conjunto de acuerdos a través de los cuales las empresas son dirigidas y controlados, centrándose en la configuración de mecanismos de control que intentan limitar los problemas ocasionados por el conflicto de intereses de los diferentes agentes que participan en la empresa tales como directivos, accionistas, empleados, acreedores, entre otros (Cabrera M. y., 2002).

Las normas buscan definir los puntos básicos para el funcionamiento, siempre desde el punto de vista de una determinada familia y empresa, con el objeto de obtener,

cohesión, armonía, y comunicación familiar en torno a la realidad de la empresa, para establecer relaciones óptimas entre familia y empresa (Corona, 2012).

Las políticas es un método de acción seleccionada, que está, en función de las condiciones dadas para guiar y determinar las decisiones presentes y futuras. Al implementar las políticas en las empresas familiares se obtiene dos ventajas significativas la primera se presenta a la atención a los problemas antes que se vuelvan emocionales o personales y el segundo se refiere que al hablar de familia se debe manejar las expectativas, preparando a los miembros acerca de cómo funcionarían los diferentes aspectos de la empresa (Gómez-Betancourt, Vergara, Ramírez, & Payán, 2012).

Las empresas familiares se caracterizan por tener políticas que le permiten plantear lineamientos claros para tomar decisiones en el presente y en el futuro, además, que sirven como referencia para evitar conflictos dentro de las organizaciones, obteniendo, un ambiente de armonía en la empresa.

Las políticas en las empresas familiares son una guía orientadas al logro de los objetivos, facilitando la ejecución de estrategias, permitiendo, tener un control adecuado dentro de la organización

Actualmente, la mayoría de empresas proponen políticas en el área de recursos humanos con el fin de obtener mejoras en la gestión del talento, pues son conscientes de que el bienestar del personal constituye la base de su éxito. Entre las políticas más utilizadas actualmente destaca el diseño de sistemas de desarrollo profesional orientados a potenciar las capacidades y habilidades de los profesionales (Guillermo, 2012).

3.3.4 Crecimiento

El ciclo de vida de la empresa familiar dentro de su crecimiento pasa un proceso evolutivo con patrones predecibles, (Santiago, 2005) en esta evolución los líderes se enfrentan constantemente a nuevos e impredecibles desafíos que hacen que la empresa y la familia crezcan y maduren, (Joan, 2004) es decir es como se preocupa

para superar las crisis propias por solo el hecho de ser una empresa familiar (Mif-Fomin, 2008).

El crecimiento es una de las etapas que hacen parte natural de la evolución de cualquier empresa, razón por la cual reflejan la realidad en la que se encuentran económicamente, además que hay que reconocer que el crecimiento es el resultado de las capacidades directivas para afrontar los cambios (Amit, 2012).

El crecimiento de las empresas familiares se ve influenciado principalmente por los objetivos, las metas del negocio y las prácticas de gestión que persigue el grupo familiar, y también por los diferentes resultados que generan en su respectivo desarrollo (Fama, 2012).

Las empresas familiares no parecen muy proclives para crecer esto se debe a la falta de recursos financieros, la inflexibilidad y la resistencia al cambio de los líderes familiares, la diferencia de objetivos, valores, necesidades entre empresa y familia, junto entre el conflicto entre sucesores (Ward, 2006).

Al hablar de crecimiento en las empresas familiares hacemos referencia al proceso evolutivo que tienen estas organizaciones, en el cual, se refleja cómo se encuentra económicamente y las estrategias que aplican para afrontar los cambios.

El crecimiento es el ciclo de vida de las empresas familiares, en donde, los líderes se enfrentan constantemente a nuevos cambios e impredecibles desafíos, considerando procesos de mejora en la empresa que impulsen alcanzar las metas y objetivos planteados dentro de la organización.

Se propone tres áreas para medir el crecimiento en las organizaciones, la primera son las medidas económicas concisas conforme a los factores sociales y ambientales expresadas en unidades monetarias, la segunda son las medidas subjetivas de bienestar que se elabora a partir de las encuestas sobre la calidad de vida y la tercer son los indicadores compuestos y ponderados de bienestar como la vivienda, la esperanza de vida, el tiempo de ocio y la participación democrática (Robert Costanza, 2014).

4. METODOLOGÍA

PARADIGMA DE INVESTIGACIÓN

La investigación se basa en el empirismo, una doctrina que afirma que todo conocimiento se basa en la experiencia, experimentos, en definitiva es el conocimiento de la realidad externa, sensible, material, cuantificable, permitiendo al investigador una serie de procedimientos prácticos con el objeto de estudio, accesibles a la detención de la percepción (Tejador, 2009).

El empirismo es un modelo de investigación basada en experimentación y lógica que conjuga a la observación de fenómenos y análisis estadísticos, se basa, en la experiencia, a través, de procedimientos prácticos con efecto, que revelan relaciones fundamentales. Los datos empíricos son obtenidos de pruebas acertadas y erróneas, de la experiencia, con el cual, se puede reflejar la realidad de una forma más fiel y neutral posible. (Ariza, 2012).

La aplicación en este proyecto, se debe, a que la investigación está basada en las experiencias obtenidas, a través, de los propietarios de las empresas familiares de la provincia de Tungurahua, además, permitió enfatizar en los procesos estadísticos para comprobar la validez y la confiabilidad de los resultados.

ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

El enfoque cualitativo se selecciona cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes acerca de los fenómenos que los rodean y profundizar en sus experiencias, perspectivas, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad. Se guía por áreas o temas significativos de investigación, las preguntas de investigación e hipótesis precede a la recolección y el análisis de los datos, los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante y después de la recolección y análisis de los datos (Sampieri, 2013).

El enfoque cualitativo se basa en métodos de recolección de datos pero no de manera numérica sino mediante descripciones o análisis que se realiza antes durante y después de una investigación, debido, a que, los datos son categóricos utilizando variables ordinales y jerárquicas utilizando variables ordinales.

TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación descriptiva buscan verificar la ocurrencia de hechos empíricos, procediendo a convertirlos en datos susceptibles de medida y comparación, clasificando los hechos que se investigan, determinándolos en su dinámica interna y haciendo de tal fenómeno ese y no otro (Méndez Álvarez, 2011).

La descripción en la investigación permitió presentar los hechos tal como ocurren; pudiendo afirmar que la información es la realidad observada, ayudando a detallar y describir las características más importantes del problema.

Los estudios correlacionales miden las dos a más variables que se pretende ver si están o no relacionadas en los mismos sujetos el propósito principal de los estudios correlacionales son saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas (Gay, 2012).

Esta investigación tiene como propósito medir la relación que existe entre las variables de estudio visión patrimonial y el compromiso familiar en las empresas que están siendo objeto de estudio para posteriormente identificar la correlación existente mediante la aplicación del test de Spearman.

POBLACIÓN Y MUESTRA

Se entiende por población el conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda limitada por el problema y por los objetivos del estudio. Es decir, se utilizará un conjunto de personas con características comunes que serán objeto de estudio. La población objetivo debe quedar delimitada con claridad y precisión en el problema de investigación y en el objetivo general del estudio (Arias, 2006).

Para la investigación se considera las empresas familiares de la Provincia de Tungurahua para ello se utilizan dos aspectos revisados en la literatura: empresas que sean de propiedad de una o dos familias y que la administración se encuentre a cargo de un miembro de la familia. Por lo cual, empresas registradas en la provincia son 24324 de acuerdo al Censo Económico en el año 2010; de las cuales el 95.4%

(Santamaría & Pico, 2015) son familiares. Por lo tanto, hay 23205 empresas familiares.

Se entiende por muestra al subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible. Es decir, representa una parte de la población objeto de estudio. De allí es importante asegurarse que los elementos de la muestra sean lo suficientemente representativos de la población que permita hacer generalizaciones (Castro, 2003). Para ello se utiliza el cálculo basado en la fórmula:

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

De donde,

$$N = 23205$$

$$z = 1.96$$

$$p = 0.50$$

$$Error = 0.05$$

Obteniendo,

$$n = 378$$

TÉCNICA DE MUESTREO

El muestreo probabilístico es el procedimiento de muestreo donde cada elemento de la población tienen una oportunidad probabilística fija para ser elegido en la muestra (Malhotra, 2008). La técnica de muestreo probabilístico es el que más se relaciona con la investigación realizada, ya que se cuenta con una definición precisa tanto de la población meta como del marco de muestreo, de manera que las unidades de muestreo se seleccionaron al azar.

MUESTREO ALEATORIO SIMPLE

Una muestra aleatoria simple es seleccionada de tal manera que cada muestra posible del mismo tamaño tiene igual probabilidad de ser seleccionada de la población. Para obtener una muestra aleatoria simple, cada elemento en la población tuvo la misma probabilidad de ser seleccionado.

RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

- **Proceso de Recolección**

Recolectar datos para análisis estadísticos es un proceso involucrado e incluye los siguientes pasos:

1. Definir los objetivos de la encuesta o estudio.
2. Definir la variable y la población de interés.
3. Definir como recolectar los datos y los esquemas de medición de datos. Esto incluye el marco del muestreo, los procedimientos de muestreo, el tamaño muestra y el dispositivo de medición de datos a través de cuestionario.
4. Validar el instrumento de recolección de información.
5. Recolección de la muestra, seleccionar los sujetos a muestrear y recolectar datos.
6. Revisar el proceso de muestreo al completar la información.

Con frecuencia, un análisis se aferra a datos ya recolectados, posiblemente incluso datos recolectados con otros propósitos, lo que, hace imposible determinar si los datos son buenos. Usar las técnicas aprobadas para recolectar tus propios datos es más preferible. Aunque, este texto se preocupa principalmente por varias técnicas de análisis de datos, debe, estar al tanto de las preocupaciones de la recolección de datos (Johnson & Kuby, 2012).

- **Selección del Instrumento**

Encuesta

Una encuesta es una técnica de recolección de información, en donde, se da respuesta a problemas en términos descriptivos como las relaciones de las variables, tras la

recolección sistemática de la información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida (Tamayo y Tamayo, 2011).

Instrumento

El instrumento a utilizar es el cuestionario, en donde, contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales, permite, además, aislar ciertos problemas que son de interés principalmente, en cual se reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa el objetivo del estudio (Zuleyma, 2010).

Tabla1
Recopilación de la Información

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1. ¿Para qué?	Conocer la repercusión de la visión patrimonial en el compromiso familiar
2. ¿A qué personas aplique?	Empresarios de Empresas Familiares
3. ¿Sobre qué aspectos?	Visión Patrimonial, Activos, Pasivos, Control, Financiamiento, Compromiso Familiar, Visión, Valores, Políticas, Crecimiento.
4. ¿Quién?	Investigadora: Paulina Llerena
5. ¿Cuándo?	Mes de Mayo, 2016
6. ¿En qué lugar?	Empresas Familiares de la Provincia de Tungurahua
7. ¿Con que técnicas?	Encuesta - Entrevista
8. ¿Con que instrumentos?	Cuestionario
9. ¿En qué situación?	Actual

Elaborado: Paulina Llerena

El cuestionario está conformado por 15 preguntas de tipo cerradas, en donde, se establecen alternativas de respuestas. (Anexo 1), donde, se divide las preguntas de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 2
Conformación del Cuestionario

VARIABLE	ATRIBUTOS	CANTIDAD DE PREGUNTAS
Visión Patrimonial	Activos	1
	Patrimonio	1
	Financiamiento	2
	Control del Patrimonio	2
Compromiso Familiar	Valores	3
	Políticas	1
	Visión	1
	Crecimiento	1
Relación entre variables	Visión Patrimonial	1
	Compromiso Familiar	1
	Relación	1
TOTAL PREGUNTAS		15

Elaborado: Paulina Llerena

Estas preguntas se orientan a la prospección de los atributos que fueron analizados teóricamente en la realidad de las empresas familiares en la provincia de Tungurahua.

La información se recolectó, a través, de una encuesta en la cual constaba un cuestionario de quince preguntas de opción múltiple relacionadas a las dos variables de estudio que son; la visión patrimonial y el compromiso familiar con sus diferentes atributos como los activos, el patrimonio, financiamiento, control del patrimonio, visión, valores, políticas, crecimiento y la realicen de las dos variables ya antes mencionadas, con la colaboración de los propietarios de las Empresas Familiares de la Provincia de Tungurahua.

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para validar el instrumento de información se utiliza el estadístico Alfa de Cronbach, el mismo que sirve para determinar la consistencia interna del instrumento de recolección, mediante el análisis de la relación entre las respuestas obtenidas en las preguntas de tipo ordinal. Para ello se seleccionan 7 preguntas aleatoriamente que reúnan dicha característica.

Tabla 3

Fiabilidad del Proyecto

Fiabilidad del Proyecto	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0,701	8

Elaborado: Paulina Llerena

Se obtiene como resultado un valor de 0.701, es decir, el instrumento reúne la consistencia interna necesaria para recolectar información, por lo tanto, el instrumento es válido para obtener información significativa de la realidad estudiada dentro de las empresas familiares.

El valor de fiabilidad para la investigación básica entre 0.7 y 0.8 (Kaplan RM, 2006).

- **Procesamiento de la Información**

1. Eliminación de los sujetos de muestra ambiguos

Al hablar de eliminación de sujetos de muestra ambiguos se expresa que la encuesta realizada será revisada para que las preguntas no sean confusas para los individuos.

2. Preparación de base de datos

- Codificación de la información

Es un proceso analítico en el cual se segmenta y se organiza los datos por medio de códigos o categorías que sustentan el trabajo interpretativo con los datos.

- Tabulación de la información

Se entiende como la recolección de datos cuestionario - encuesta obteniendo así resultados para la investigación.

3. Procesamiento de estadística descriptiva

- Tablas y/ o gráficos

Son figuras que utilizan imágenes o símbolos para mostrar datos para una rápida comprensión.

4. Aplicación de soluciones (de ser el caso)

Son los recursos que se busca para corregir el problema que se plantea en el proyecto de investigación.

5. Procesamiento de estadísticas descriptiva (comparativo)

Se realiza el análisis y la representación de los datos que se observa en las tablas y/o gráficos.

6. Interpretación

Es la explicación que se le da a la información obtenida de las tablas y/ o gráficos de la encuesta realizada.

7. Validación estadística de resultados

5. RESULTADOS

Pregunta 1

Responsable de la dirección de las empresas familiares en cargo de gerente o administrador

Tabla 4

Encargado de la dirección de la empresa familiar

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido Fundador	329	87,0	87,0
Hijos del fundador	39	10,3	10,3
Nietos del fundador	5	1,3	1,3
El cargo es ocupado por alguien diferente a la familia	5	1,3	1,3
Total	378	100	100

Fuente: Encuesta a Empresas Familiares de la Provincia de Tungurahua

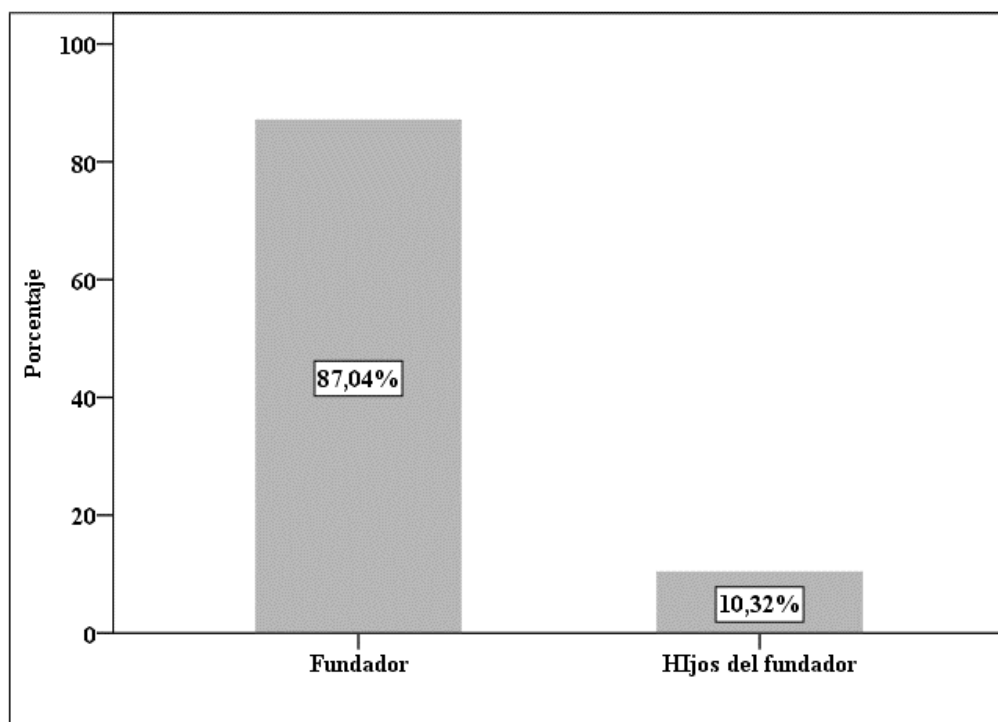


Figura 2. Encargado de la dirección de la empresa familiar

Fuente: Encuesta a Empresas Familiares de la Provincia de Tungurahua

Las Empresas familiares están dirigidas con el 87.04 % por los fundadores los cuales tienen un alto espíritu emprendedor, en donde, predominan los lazos familiares y el liderazgo de los progenitores, permitiéndoles mantenerse de forma sostenible en el tiempo. Poseen poder dentro de la cultura corporativa y la cultura de interacción familiar, aportan capital y deciden sobre el manejo del negocio y su destino, son responsables de su entorno y de la sociedad donde desarrollan su actividad y buscan nuevas oportunidades respondiendo a las amenazas que se presentan en el ámbito competitivo.

Pregunta 2

Grado de influencia de la familia en la empresa

Tabla 5
Influencia de la familia en la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido Bajo	28	7,4	7,4
Mediano	109	28,8	28,8
Alto	241	63,8	63,8
Total	378	100	100

Fuente: Encuesta a Empresas Familiares de la Provincia de Tungurahua

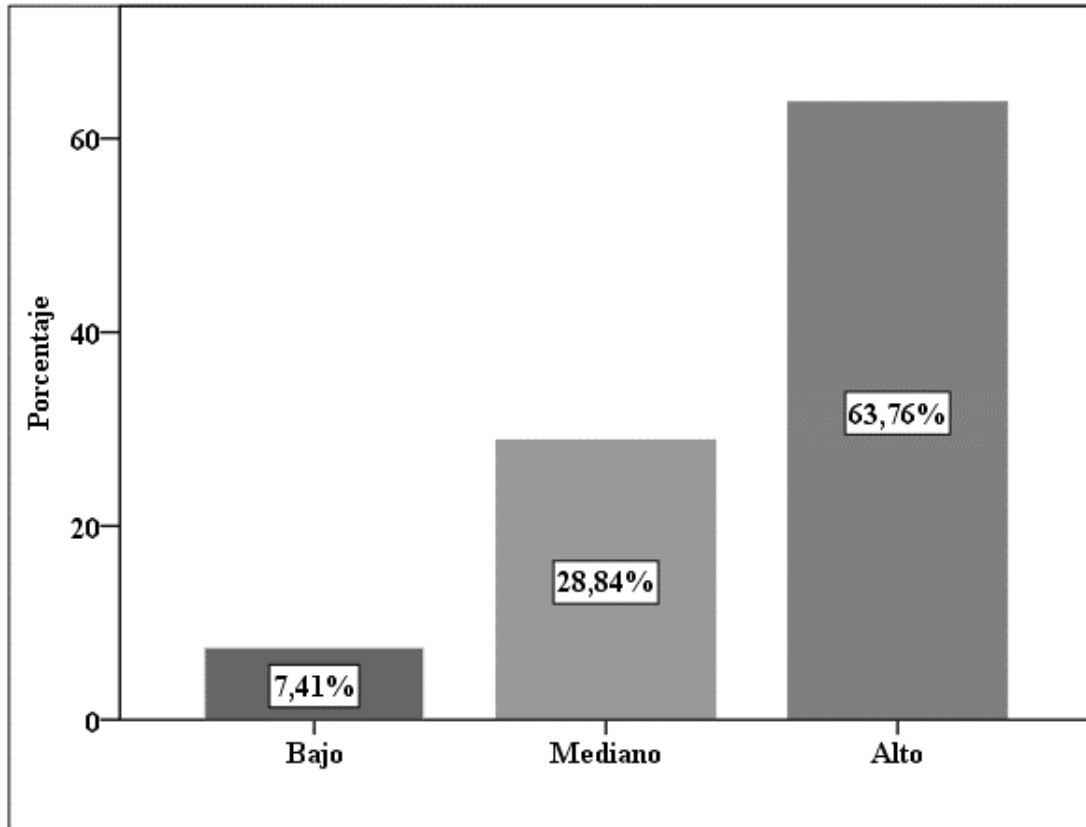


Figura 3. Influencia de la familia en la empresa

Fuente: Encuesta a Empresas Familiares de la Provincia de Tungurahua

La influencia de la familia en la empresa es alto con el 63.76% esto se debe a que cumple un papel importante, en donde, se constituye a la familia en miembros participes y activos, de fuente de capital físico y humano encargados de tomar decisiones a favor de la empresa, sin que esto impida que adquieran un alto compromiso familiar, relacionado positivamente con la capacidad de buscar nuevas oportunidades. Uno de los grandes desafíos que afrontan estas organizaciones es la mezcla de emociones dentro de la gestión administrativa ocasionando pugnas por el control.

Pregunta 3

Niveles en los que se basan el manejo del patrimonio en las empresas familiares

Tabla 6

Manejo del patrimonio en las empresas familiares

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido Nivel Individualista	59	15,6	15,6
Nivel Intermedio	297	78,6	78,6
Nivel Colectivo	22	5,8	5,8
Total	378	100	100

Fuente: Encuesta Empresas Familiares de la Provincia de Tungurahua

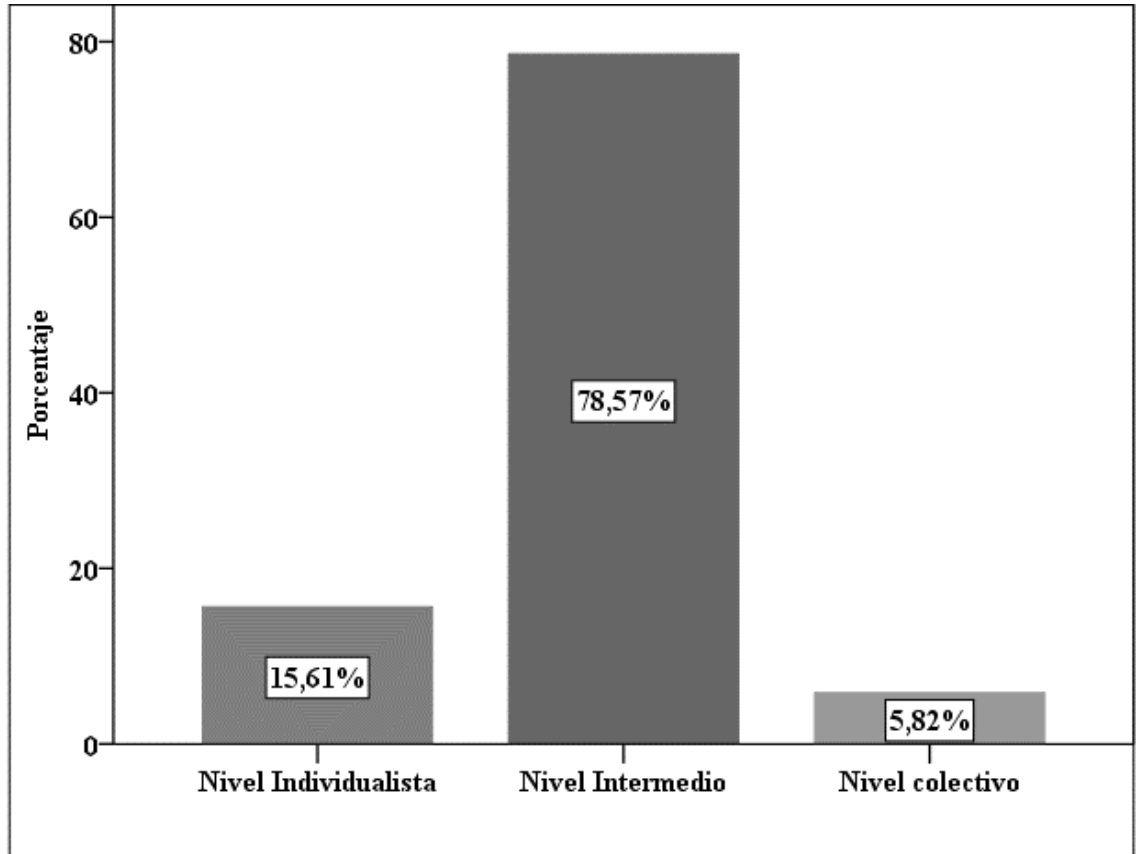


Figura 4. Manejo del patrimonio en las empresas familiares

Fuente: Encuesta Empresas Familiares de la Provincia de Tungurahua

El nivel en el cual está basado el manejo del patrimonio es intermedio con el 78.57% en esta clase de empresas resalta que el patrimonio es y será de la familia pero que cada miembro de la familia lo debe cuidar como si fuera suyo buscando siempre mantener un rendimiento adecuado, con el propósito de beneficiar en la actualidad o a futuro a cada miembro de la familia. La visión patrimonial dentro de las familias propietarias es una sola permanecer en el mercado en condiciones adecuadas tanto para los propietarios, familiares, empleados y futuras generaciones.

Pregunta 4

Los activos como un beneficio para mantener los niveles de rentabilidad y solvencia adecuados

Tabla 7
Activos en las empresas familiares

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido Desacuerdo	9	2,4	2,4
Poco desacuerdo	10	2,6	2,6
Ni acuerdo ni desacuerdo	47	12,4	12,4
Poco acuerdo	103	27,2	27,2
Acuerdo	209	55,3	55,3
Total	378	100	100,0

Fuente: Encuesta Empresas Familiares de la Provincia de Tungurahua

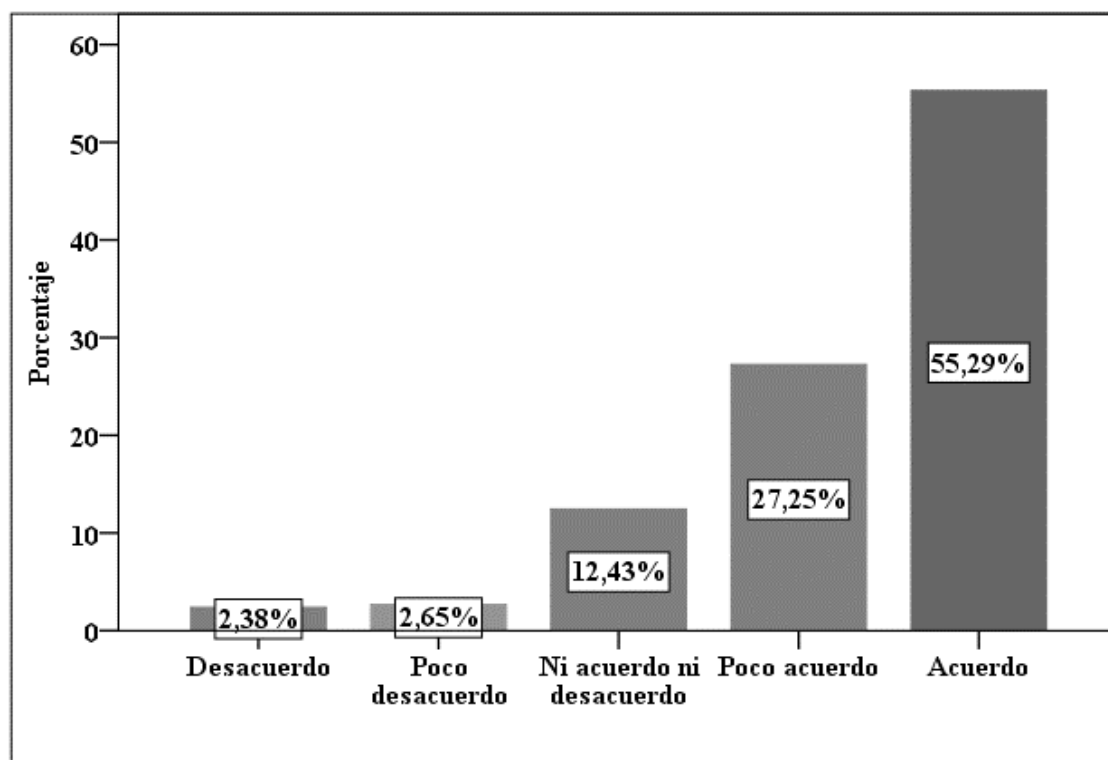


Figura 5. Activos en las empresas familiares

Fuente: Encuesta Empresas Familiares de la Provincia de Tungurahua

Los activos en la empresa familiar permiten mantener niveles de rentabilidad y solvencia adecuados, al ser de tipo familiar estas organizaciones son muy dinámicas, cuentan con un capital permanente, los cuales, representan beneficios económicos futuros fundamentalmente esperados y controlados por la unidad económica familiar, estas organizaciones pueden predecir mejor el nivel óptimo del efectivo para evitar riesgos y gastos a largo plazo.

Pregunta 5

La empresa tiene una perspectiva en el desempeño económico

Tabla 8

Percepción del desempeño económico en las empresas familiares

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido Bajo	19	5,0	5,0
Mediano	151	39,9	39,9
Alto	208	55,0	55,0
Total	378	100	100

Fuente: Encuesta Empresas Familiares de la Provincia de Tungurahua

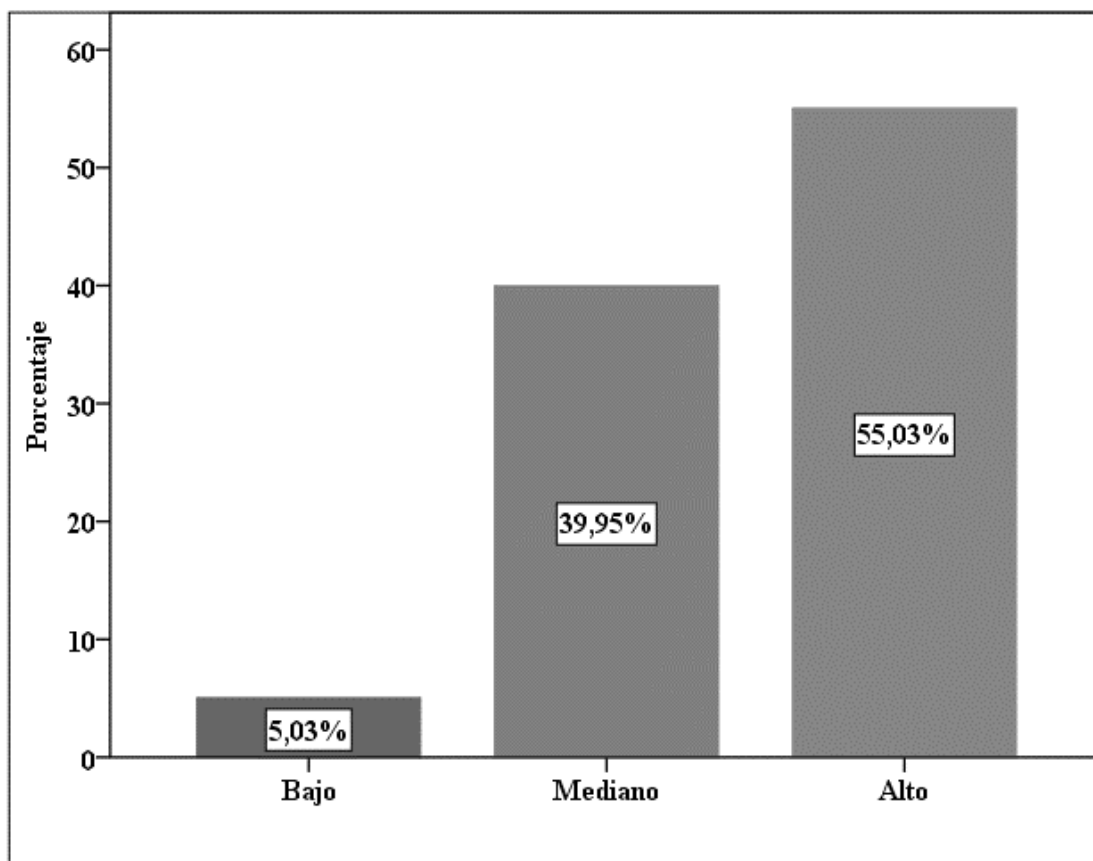


Figura 6. Percepción del desempeño económico en las empresas familiares

Fuente: Encuesta Empresas Familiares de la Provincia de Tungurahua

La percepción del desempeño económico en las empresas familiares es alto con el 55.03%, debido, a que trabajan en mercados dinámicos, con compromisos a largo plazo permitiéndoles tener un capital paciente, consiguiendo predecir mejor el manejo del flujo de caja y pronosticar el nivel óptimo del efectivo y cuentan con una flexibilidad estratégica valiosa que permite adaptarse mejor a los cambios del entorno con alto impacto en el desempeño de la organización, además, permite a las organizaciones aumentar la calidad y la eficacia de los procesos productivos, mejorando la posición competitiva.

Pregunta 6

Tipos de control para el manejo del patrimonio en las empresas familiares

Tabla 9

Tipos de control en las empresas familiares

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido Control familiar	109	28,8	28,8
Control Burocrático	80	21,2	21,2
Control por resultados	182	48,1	48,1
Control específicos	7	1,9	1,9
Total	378	100	100

Fuente: Encuesta Empresas Familiares de la Provincia de Tungurahua

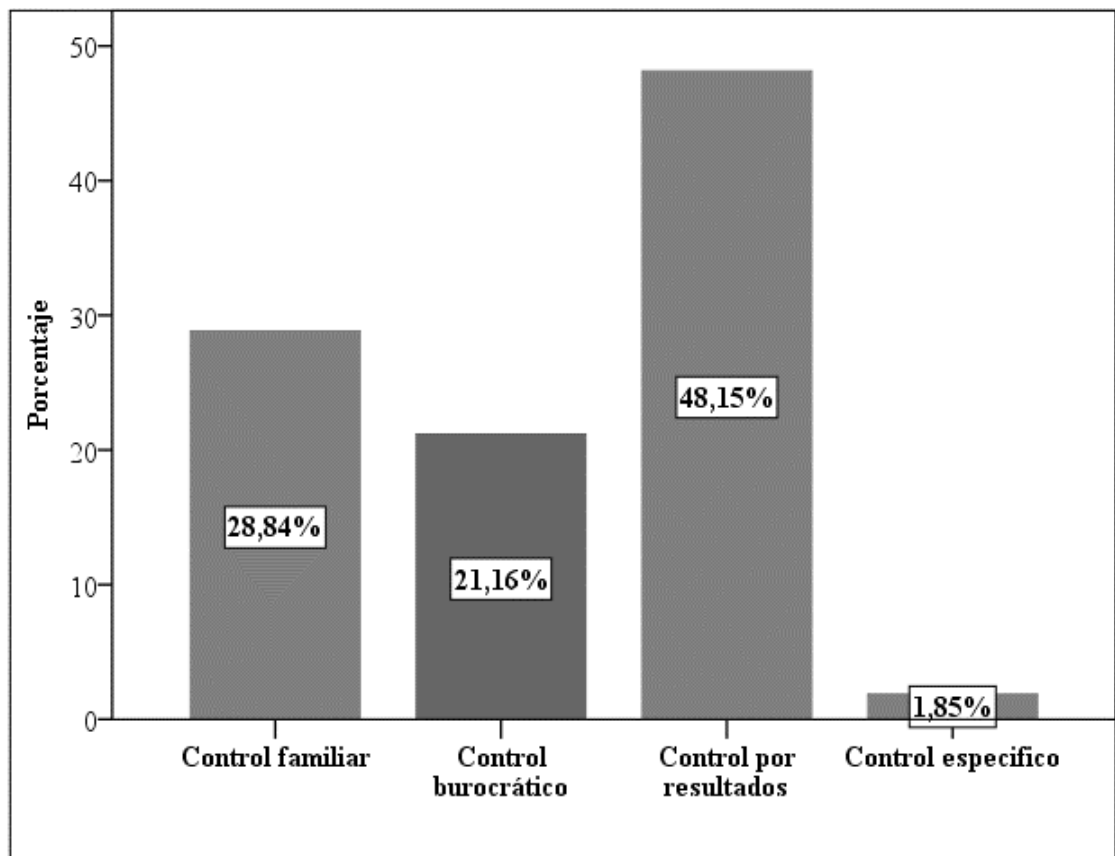


Figura 7. Tipos de control en las empresas familiares

Fuente: Encuesta Empresas Familiares de la Provincia de Tungurahua

La empresa familiar se enfoca en el control por resultados con el 48.15% , esto se debe, claramente a que la responsabilidad y la gestión está diseñado de tal forma que facilita la toma decisiones, tanto a niveles de cada área, como a nivel global de la empresa, en el cual se busca analizar por un lado la disposición de la familia para evaluar planes a futuro y por otro la forma de dirigir la organización, el riesgo que puede existir se orienta a que los propietarios adoptan practicas ineficientes que reflejan sus propios intereses y valores individuales.

Pregunta 7

La empresa tiene una estructura de capital estable

Tabla 10

Estructura del capital en las empresas familiares

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido No	44	11,6	11,6
Si	334	88,4	88,4
Total	378	100	100

Fuente: Encuesta Empresas Familiares de la Provincia de Tungurahua

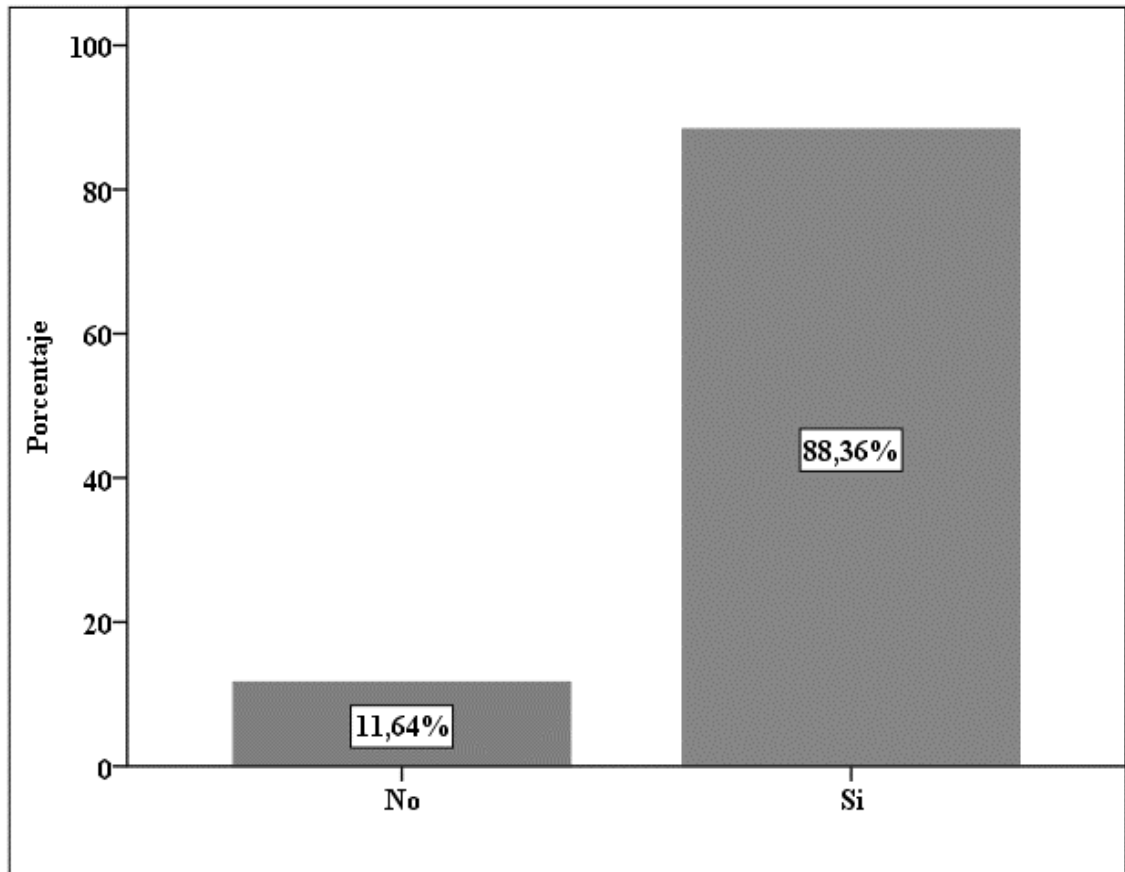


Figura 8. Estructura del capital en las empresas familiares

Fuente: Encuesta Empresas Familiares de la Provincia de Tungurahua

El capital estable parte del capital productivo, que participando por entero y reiterando en la producción de la mercancía, transfiera su valor por partes al nuevo producto, en el transcurso de varios periodos de producción a medida que se va desgastando (Boríssov, 2009).

Las empresas familiares cuentan con una estructura de capital estable con el 88.36%, permitiéndoles, tener una fuente de estabilidad económica y un apalancamiento financiero mucho menor, debido, a que sus inversiones son realizadas por los propietarios a causa de que son adversos al aumento de la deuda por el incremento del riesgo que ello implica, cuentan con una rentabilidad adecuada, ya que, estas organizaciones generan suficiente utilidad o beneficio, además, de resultados en una serie de recursos para la supervivencia a largo plazo de la organización.

Pregunta 8

Que fuente de financiamiento utiliza principalmente la empresa

Tabla 11

Fuentes de financiamiento en las empresas familiares

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido Capital Social	30	7,9	7,9
Autofinanciamiento	69	18,3	18,3
Préstamos	205	54,2	54,2
Reinversión de utilidades	74	19,6	19,6
Total	378	100	100

Fuente: Encuesta Empresas Familiares de la Provincia de Tungurahua

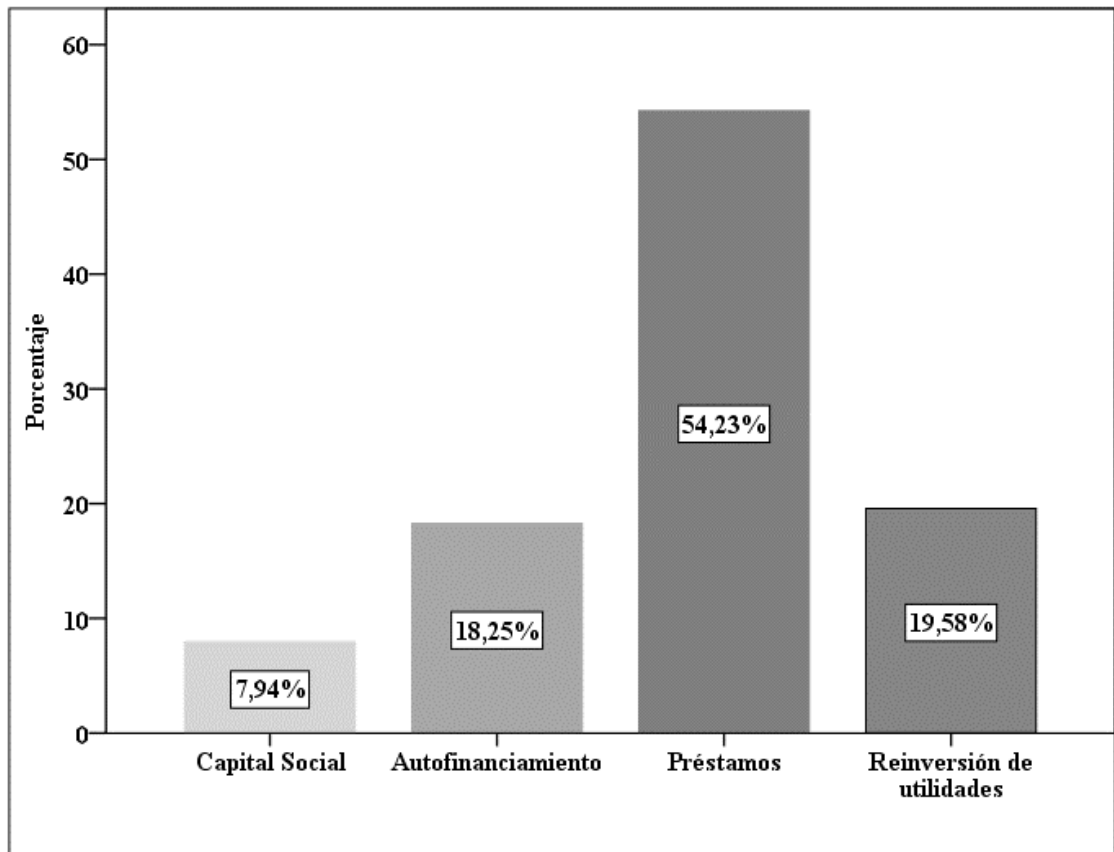


Figura 9. Fuentes de financiamiento en las empresas familiares

Fuente: Encuesta Empresas Familiares de la Provincia de Tungurahua

Las empresas familiares principalmente utilizan como fuente de financiamiento los préstamos con el 54.23%, esto se debe, a que las tasas de interés son establecidas de forma clara, permitiéndoles saber el valor a pagar. Otra de sus fuentes de financiamiento es la reinversión de utilidades, en donde, todos los socios en este caso las familias toman la decisión de invertir los nuevos recursos disponibles de la empresa, debido, al temor a incluir como propietarios a personas ajenas a la familia.

Pregunta 9

La familia posee vínculos emocionales y sentimentales permitiendo mantener compromisos en el tiempo

Tabla 12

Vínculos emocionales y sentimentales en la empresa familiar

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido Desacuerdo	16	4,2	4,2
Poco desacuerdo	19	5,0	5,0
Ni acuerdo ni desacuerdo	59	15,6	15,6
Poco acuerdo	81	21,4	21,4
Acuerdo	203	53,7	53,7
Total	378	100	100

Fuente: Encuesta Empresas Familiares de la Provincia de Tungurahua

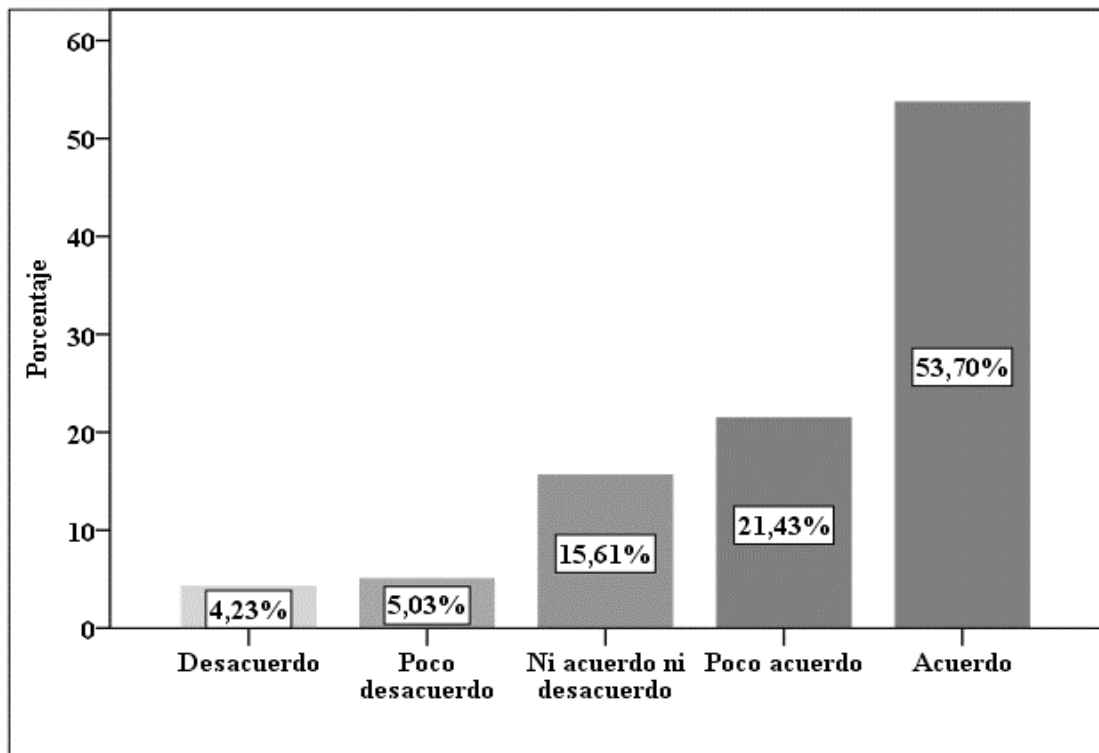


Figura 10. Vínculos emocionales y sentimentales en la empresa familiar

Fuente: Encuesta Empresas Familiares de la Provincia de Tungurahua

Las empresas familiares están en acuerdo con el 53.70% que si mantienen vínculos emocionales y sentimentales, debido, a que la propia existencia de estas empresas se basa en la tradición familiar, dado el hecho que, los miembros de la empresa viven, trabajan e interaccionan cotidianamente surgiendo una relación de cariño entre todos los miembros de la organización, trayendo consigo un nivel de compromiso mucho mayor con el deseo de trabajar en favor del bien común del entorno en donde se desarrolla su vida personal y laboral, aunque se ponga una dedicación mayor al negocio. Demostrando que los vínculos emocionales y sentimentales son buenos, ya que, procuran el bienes de todos los miembros que laboran dentro de la organización.

Pregunta 10

La mezcla de creencias y la relación que existe familia-empresa permite conseguir resultados

Tabla 13

Mezcla de creencias y la relación entre la empresa y la familia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido No	62	16,4	16,4
Si	316	83,6	83,6
Total	378	100	100

Fuente: Encuesta Empresas Familiares de la Provincia de Tungurahua

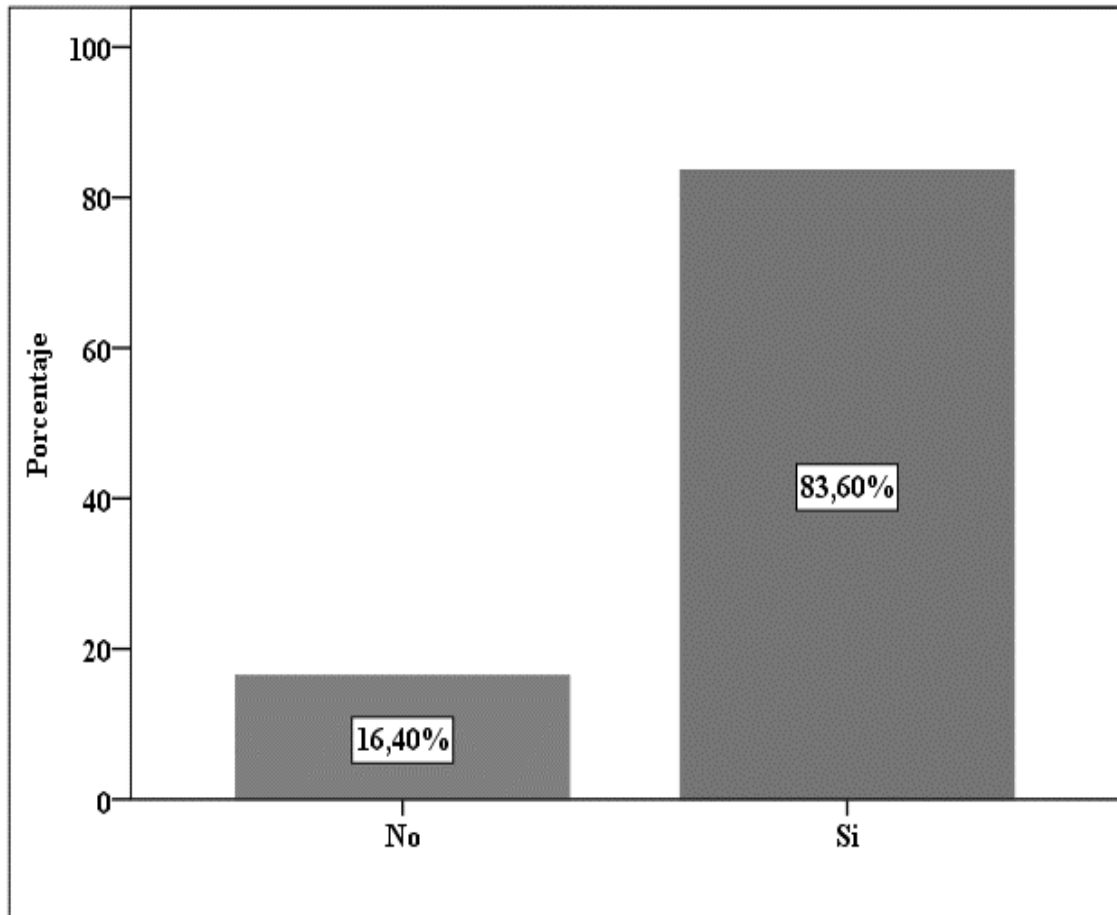


Figura 11. Mezcla de creencias y la relación entre la empresa y la familia

Fuente: Encuesta Empresas Familiares de la Provincia de Tungurahua

La mezcla de creencias familiares y la relación que existe entre familia y la empresa si permite obtener resultados positivos con el 83.60%, formando una verdadera familia dentro de la organización, constituyendo un pilar fundamental para transmitir conocimientos de forma más fácil y eficaz, manteniendo ética en su administración, permitiéndole asimilar los valores morales que se utilizan en la relación de la empresa tanto en la lealtad y el cuidado de sus empleados como en su entorno, llegando a obtener así éxito en su gerencia.

Pregunta 11

Los valores y la cultura de la familia son importantes en la empresa

Tabla 14

Valores y cultura en la empresa familiar

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido Poco	13	3,4	3,4
Medio	46	12,2	12,2
Bastante	319	84,4	84,4
Total	378	100	100

Fuente: Encuesta Empresas Familiares de la Provincia de Tungurahua

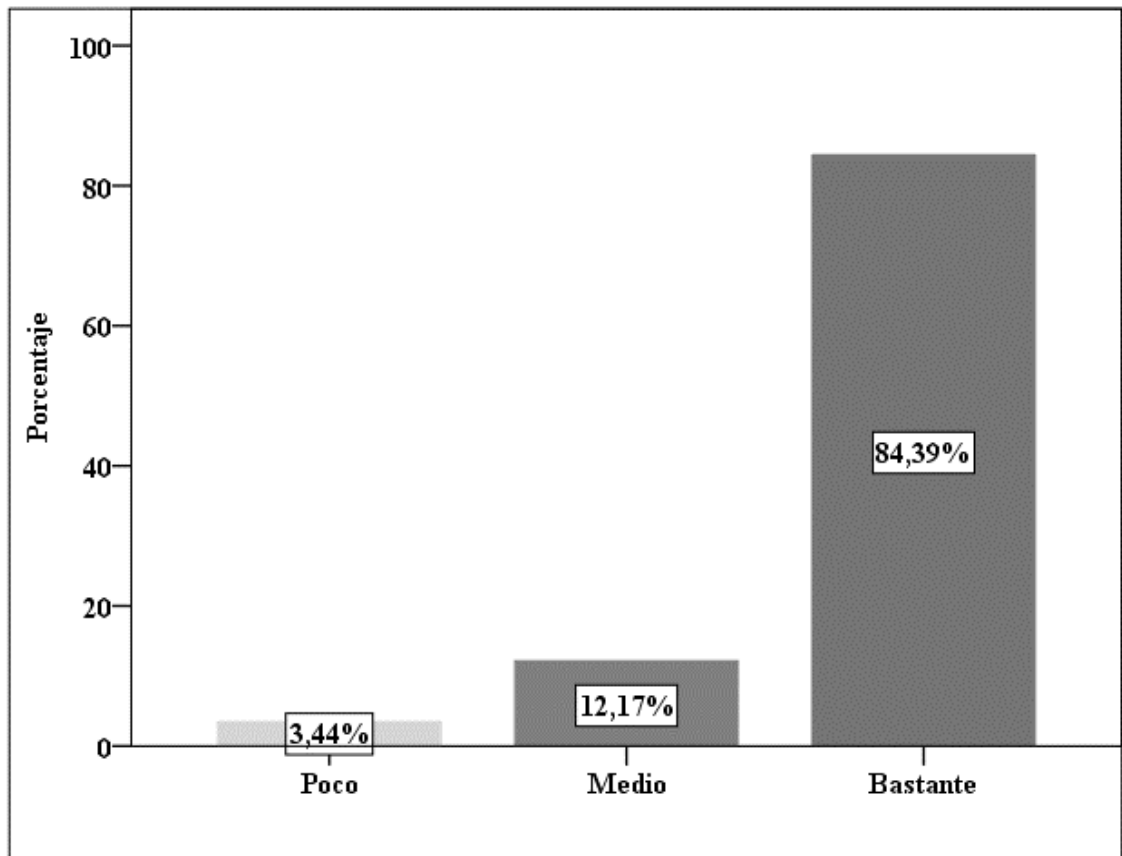


Figura 12. Valores y cultura en la empresa familiar

Fuente: Encuesta Empresas Familiares de la Provincia de Tungurahua

En las empresas familiares consideran que los valores son bastantes importante con el 84.39%, debido, a los lazos paternales que se generan en la familia que se hacen siempre presentes perpetuándose como una filosofía, a través, de los sentimientos como la lealtad y el respeto buscando mantener el equilibrio dentro de la organización, evitando posibles conflictos que pueden suscitar por mínimos que sean con el fin de mantener armonía entre la empresa y la familia, por otra parte, la cultura es significativa, ya que, es un recurso estratégico que permite a la empresa conseguir ventajas competitivas que determinan el éxito del negocio.

Pregunta 12

La cultura es importante para las metas, la estrategia y el rendimiento de la empresa

Tabla 15
La cultura en las empresas familiares

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido No importante	5	1,3	1,3
Poco importante	9	2,4	2,4
Medianamente importante	22	5,8	5,8
Usualmente importante	108	28,6	28,6
Importante	234	61,9	61,9
Total	378	100	100

Fuente: Encuesta Empresas Familiares de la Provincia de Tungurahua

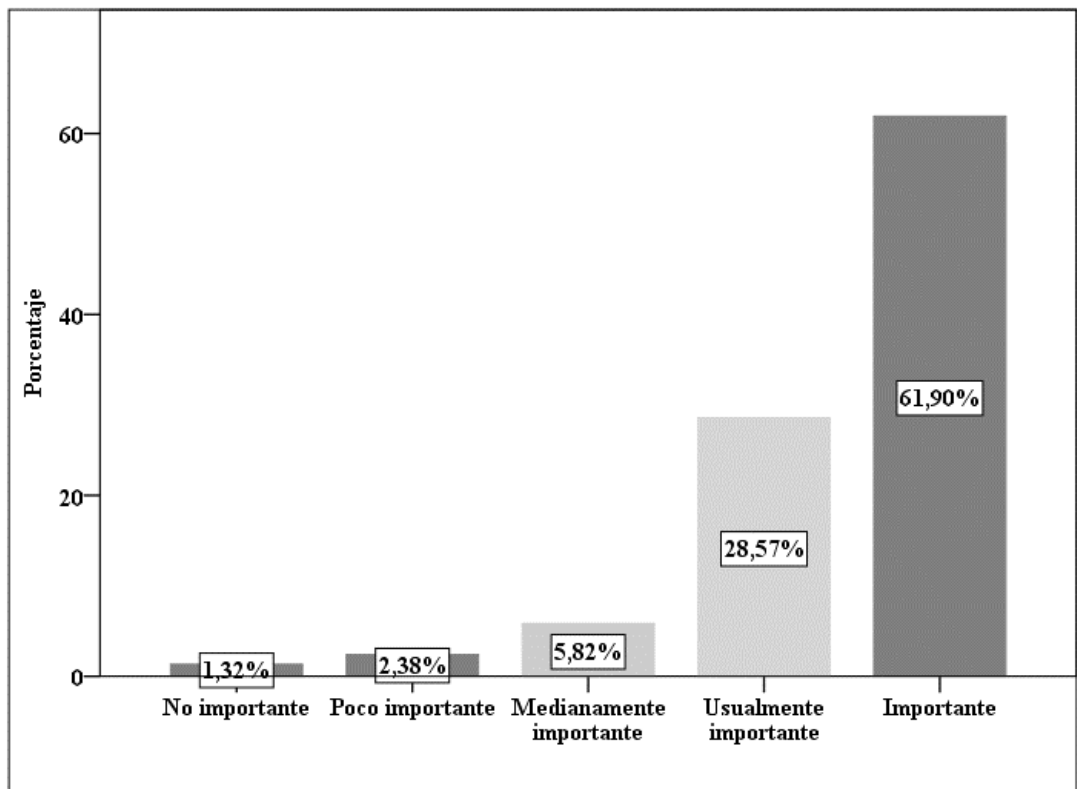


Figura 13. La cultura en las empresas familiares

Fuente: Encuesta Empresas Familiares de la Provincia de Tungurahua

La cultura es importante con el 61.90% para las empresas familiares, debido, a que tienen un fuerte efecto sobre las metas, la estrategia y el rendimiento, principalmente por los conflictos de intereses que se hacen presentes en el grupo, las normas, la reputación, las habilidades y la capacidad de los empleados, determinan que la organización obtengan resultados en la gestión, la perseverancia de la familia permite lograr la continuidad para el desarrollo sostenible de la empresa.

Pregunta 13

Las políticas en la empresa para la toma de decisiones

Tabla 16
Las políticas en las empresas familiares

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido No existe	12	3,2	3,2
Probablemente existe	18	4,8	4,8
Quizá existe	105	27,8	27,8
Usualmente existe	155	41,0	41,0
Existe	88	23,3	23,3
Total	378	100	100

Fuente: Encuesta Empresas Familiares de la Provincia de Tungurahua

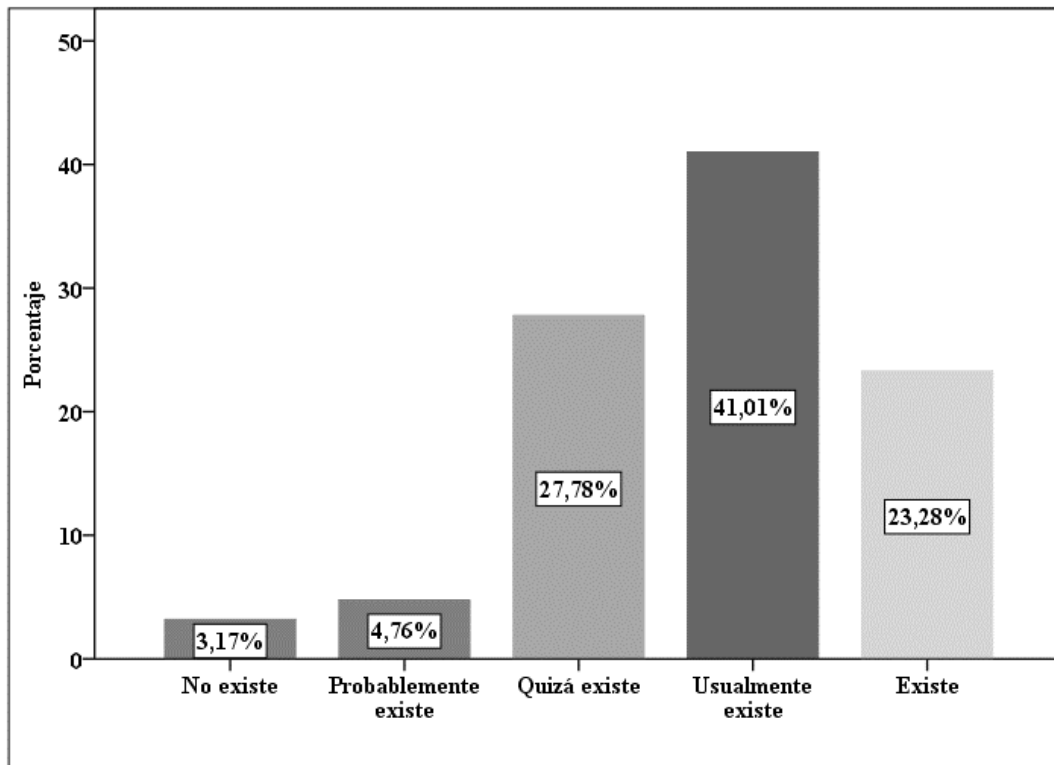


Figura 14. Las políticas en las empresas familiares

Fuente: Encuesta Empresas Familiares de la Provincia de Tungurahua

Las políticas son lineamientos que sirven como marco de referencia para varios dominios del negocio, las cuales están orientadas a estandarizar el comportamiento y ejecución de estos por los empleados de la organización (Flores, 2014).

Usualmente, existen políticas establecidas en las empresas familiares permitiendo definir puntos básicos para el funcionamiento, con el objeto de obtener, armonía y comunicación en torno a la realidad de la empresa, planteando lineamientos precisos para la toma de decisiones presentes y en futuras, que sirven, como apoyo para evitar posibles conflictos que puedan suscitar, la mayoría de estas organizaciones proponen lineamientos en el área de recursos humanos con el fin de lograr mejoras en la gestión del talento, buscando el bienestar personal que constituye la base del éxito.

Pregunta 14

La propiedad de tipo familiar, limita las posibilidades de crecimiento en la empresa

Tabla 17

Crecimiento en las empresas familiares

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido Desacuerdo	124	32,8	32,8
Poco desacuerdo	99	26,2	26,2
Medio desacuerdo	54	14,3	14,3
Más de acuerdo	60	15,9	15,9
Acuerdo	41	10,8	10,8
Total	378	100	100

Fuente: Encuesta Empresas Familiares de la Provincia de Tungurahua

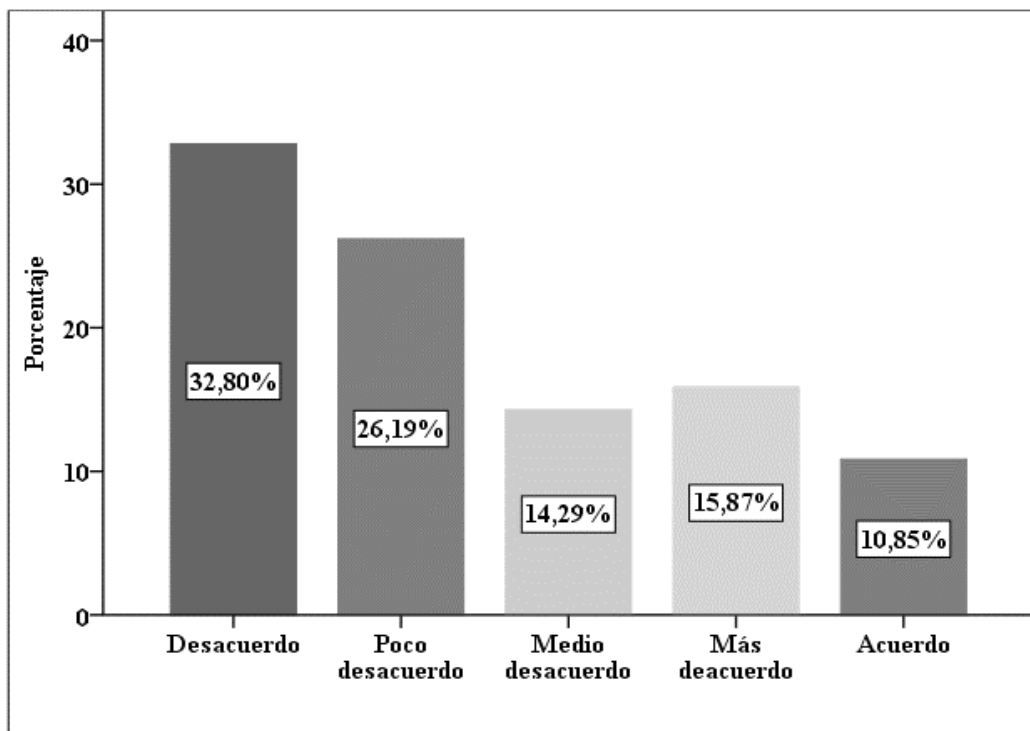


Figura 15. Crecimiento en las empresas familiares

Fuente: Encuesta Empresas Familiares de la Provincia de Tungurahua

El hecho de que sean empresas de tipo familiar no limita sus posibilidades de crecimiento porque, estas organizaciones se ven influenciadas principalmente por objetivos, metas y experiencias del negocio, lo cual, refleja la realidad en la que, se encuentran económicamente, es el resultado de las capacidades directivas para afrontar cambios, en donde, los líderes se enfrentan constantemente a nuevos e impredecibles desafíos que hacen que la empresa y la familia crezcan y maduren, es decir, cómo se preocupan para superar dificultades.

Pregunta 15

La visión patrimonial y el compromiso familiar y su importancia para el funcionamiento de su empresa

Tabla 18

Visión patrimonial y el compromiso familiar en las empresas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido Nada	19	5,0	5,0
Poco	38	10,1	10,1
Mucho	321	84,9	84,9
Total	378	100	100

Fuente: Empresas Familiares de la Provincia de Tungurahua

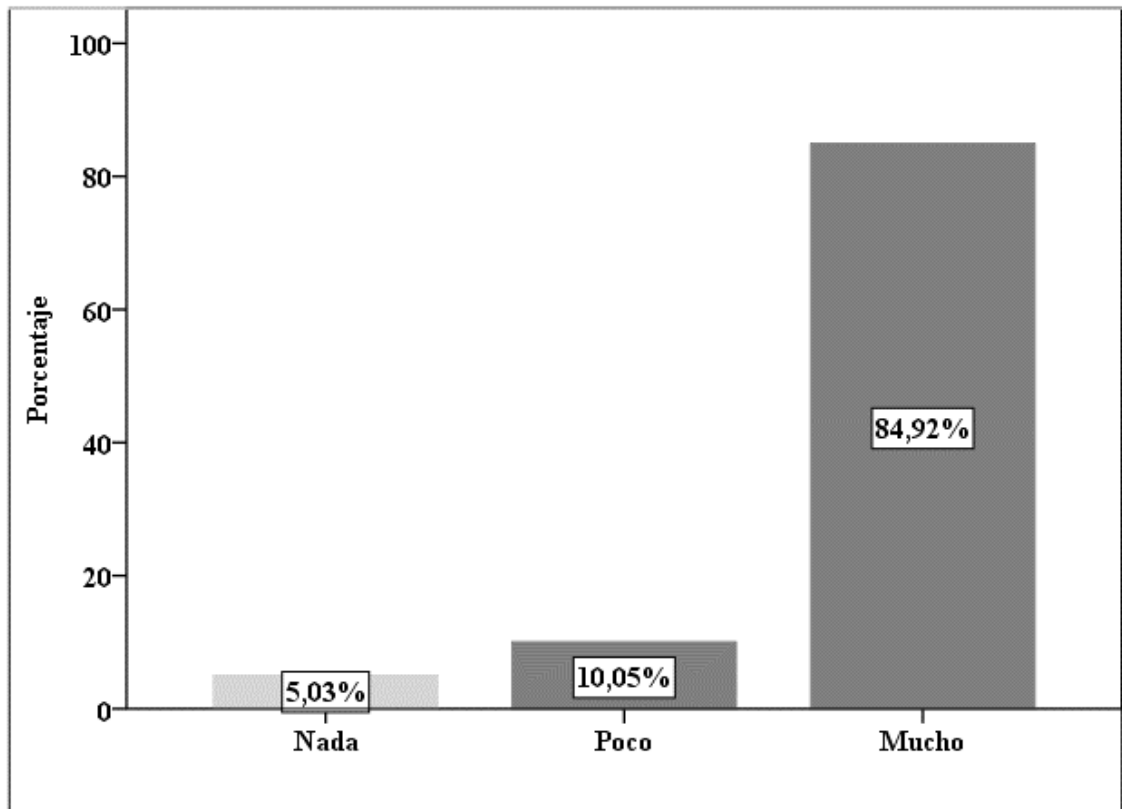


Figura 16. Visión patrimonial y el compromiso familiar en las empresas

Fuente: Empresas Familiares de la Provincia de Tungurahua

La visión patrimonial y el compromiso familiar son importantes, debido, a que, las empresas buscan el buen funcionamiento en todas las áreas, permitiendo, mantener un patrimonio estable para beneficiar a las futuras generaciones, manejando de manera óptima los activos, siendo, las más rentables y solventes, relacionando a los sentimientos familiares basadas en el respeto y el deseo de trabajar a favor de la organización, surgiendo relaciones de cariño entre todos los miembros, permitiéndoles enfrentar desafíos para mantenerse en el tiempo.

Relación entre las variables: Visión patrimonial y Compromiso Familiar

Para conocer si las variables visión patrimonial y compromiso familiar tiene relación se realizó el test de correlación a través del programa SPSS.

El coeficiente de correlación de Spearman sirve determinar si existe una relación lineal entre las variables de estudio, esta relación no debe ser al azar; es decir, que la relación sea estadísticamente significativa; considerando que las variables son de tipo ordinal y nominal razón por la cual se utilizó correlación de Spearman, instrumento adecuado para este tipo de variables. En este caso el coeficiente de correlación de Spearman arroja $r_s = 0,446$ ($p\text{-value} = 0,000$). Es decir, existe evidencia estadística significativa que hay una relación entre las variables estudiadas. Por lo cual se puede concluir que la adecuada visión patrimonial genera compromisos familiares que facilitan la gestión y control de la empresa familiar.

Para llevar a cabo el análisis es muy similar el procedimiento. Vamos a analizar > correlaciones > Bivariadas: Luego en el cuadro que se nos abre, seleccionamos la casilla 'Spearman', y el resto lo dejamos tal como en Pearson. Damos clic en el botón 'pegar', y seleccionamos la sintaxis de la ventana de sintaxis, y damos clic en el botón 'ejecutar'.

Tabla 19

Visión Patrimonial y Compromiso Familiar

VISIÓN PATRIMONIAL Y COMPROMISO FAMILIAR			
Correlaciones			
			Compromiso familiar
Rho de Spearman	Visión Patrimonial	Coeficiente de correlación	,446**
		p-value	,000
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).			

Elaborado: Paulina Llerena

La visión patrimonial y el compromiso familiar tiene una relación significativa, debido, a que estas empresas están dirigidas de forma sostenible por la familia,

generalmente involucradas en su administración, son un área de sumo interés para el desarrollo y el buen funcionamiento de la organización, el nivel de compromiso que alcanzan es alto por el cariño que surge entre sus miembros, el secreto del éxito radica en el tipo de familia que sean, y en los valores y principios que se transmiten de generación en generación, ven tendencias de efectivo como forma de acumular riqueza, definen claramente los centros de trabajo y, por ende, el reconocimiento de falencias en la gestión está diseñado de tal forma que facilite la toma de decisiones, tanto a nivel de cada área, como a nivel global, implicados en tener una institución con pilares fuertes basados en la responsabilidad social para mantenerse en tiempo.

Tabla 20

Dentro de la Visión Patrimonial

DENTRO DE LA VISIÓN PATRIMONIAL							
CORRELACIONES							
			Activos	Desempeño	Control	Capital	Financiamiento
Rho de Spearman	Activos	Coefficiente de correlación	1,000				
		p-value					
	Desempeño	Coefficiente de correlación	,264**	1,000			
		p-value	,000				
	Control	Coefficiente de correlación	,137**	,289**	1,000		
		p-value	,007	,000			
	Capital	Coefficiente de correlación	,153**	,362**	,106*	1,000	
		p-value	,003	,000	,040		
	Financiamiento	Coefficiente de correlación	,083	,156**	,112*	,019	1,000
		p-value	,105	,002	,029	,718	
	**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).						
	* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).						

Elaborado: Paulina Llerena

Los activos tienen relación con el desempeño, el control y el capital, debido, a que las empresas familiares se enfocan en mantener una solvencia y rentabilidad adecuada y saber si la organización cuenta con la capacidad suficiente para pagar sus deudas y disponer de fondos suficientes para financiar sus actividades.

El desempeño se relaciona con los activos, el control, el capital y el financiamiento indicando que las empresas familiares se enfocan en el desarrollo económico, a través, de la capacidad de crear riqueza, influyen en los procesos que dan lugar a cambios en la estructura y forma de dirigir el negocio, por tal motivo. Por tal motivo la flexibilidad estratégica representa un activo muy valioso en entornos competitivos, siendo una habilidad para adaptarse a cambios del entorno.

El control posee relación con los activos, el desempeño, el capital y el financiamiento, debido, a los porcentajes de participación de dinero que pertenece a la familia empresarial, los cuales realizan funciones de alta gerencia permitiendo saber si cuentan con la capacidad suficiente para solventar algún inconveniente, estas organizaciones se caracterizan por tener una rentabilidad que permite generar resultados a partir de una adecuada aplicación en la actividad empresarial de una serie de recursos, constituyéndose una variable esencial para la supervivencia a largo plazo para determinar la capacidad competitiva.

El capital se relaciona significativamente con los activos, el desempeño y el control, debido, a que las empresas familiares tienen mejores ratios de valoración y márgenes de beneficios sobre los recursos propios de la organización, enfocados en objetivos claros permitiéndoles permanecer en el tiempo con altos niveles económicos, tomando decisiones a favor de futuras generaciones.

El capital y los activos no tienen relación con el financiamiento, debido, que estas variables son representativas para la muestra pero no para la población, en gran medida porque las empresas familiares preservan independencia financiera a causas de que los directivos que a su vez son los propietarios, son adversos al aumento de la deuda por el incremento del riesgo financiero que ello implica.

Dentro de la visión patrimonial existen relaciones que le permiten a las empresas familiares ser las más solventes y rentables en mercados dinámicos, tiene, la capacidad para afrontar deudas, adaptándose a cambios. Mantienen un desempeño económico alto, que les permite acumular riqueza a favor de las futuras generaciones. Estas variables son de vital importancia para estas organizaciones debido a que podrán utilizarlas como una ventaja competitiva.

TABLA 21
Dentro del Compromiso Familiar

DENTRO DEL COMPROMISO FAMILIAR								
CORRELACIONES								
		Creencias	Valores	Cultura	Políticas	Crecimiento	Funcionamiento	
Rho de Spearman	Creencias	Coeficiente de correlación	1,000					
		p-value						
	Valores	Coeficiente de correlación	,170**	1,000				
		p-value	,001					
	Cultura	Coeficiente de correlación	,130*	,314**	1,000			
		p-value	,011	,000				
	Políticas	Coeficiente de correlación	-,067	,050	,082	1,000		
		p-value	,191	,330	,111			
	Crecimiento	Coeficiente de correlación	-,189**	-,142**	-,089	-,001	1,000	
		p-value	,000	,006	,084	,984		,000

	Funcionamiento	Coeficiente de correlación	,314**	,434**	,270**	,016	-,232**	1,000
		p-value	,000	,000	,000	,758	,000	
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).								
* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).								

Elaborado: Paulina Llerena

Las creencias tienen relación con los valores, la cultura, el crecimiento y el funcionamiento, debido, a la relación que existe entre la empresa y la familia, se basa en principios compartidos entre todos los miembros de la organización, dando lugar a la visión familiar que determina a dónde quiere llegar en el futuro, caracterizándose por tener un objetivo que sea ampliamente inspirador.

Los valores tienen relación con las creencias, la cultura, el crecimiento y el funcionamiento, indicando, que las empresas familiares, se caracterizan por mantener el equilibrio dentro de la organización, evitando cualquier conflicto por mínimo que sea, con el fin de conservar la armonía, facilitando la comunicación dentro del grupo como el conocimiento, formando una verdadera comunidad social.

La cultura posee relación con las creencias, los valores y el funcionamiento, debido, a que tienen un fuerte efecto sobre las metas, la estrategia y el rendimiento, para conseguir una ventaja competitiva, enfocándose en la notoriedad, la imagen, las destrezas y las capacidades de los empleados para obtener mejores resultados en la gestión de las empresas familiares.

El crecimiento se relaciona con las creencias, los valores y el funcionamiento debido a los constantes cambios que enfrentan los líderes, preocupándose de superar las crisis propias por solo el hecho de ser una empresa familiar, reflejando la realidad en la que se encuentran económicamente, considerando procesos de mejora que impulsen alcanzar las metas y objetivos planteados dentro de la empresa.

El funcionamiento mantiene relación con las creencias, los valores, la cultura y el crecimiento indicando que las empresas familiares se desarrollan en un ambiente de armonía, considerando a los empleados parte del esfuerzo familiar para sacar adelante la organización, teniendo un enfoque más amplio hacia los objetivos, permitiendo que se mantengan en el tiempo.

Se puede observar que las creencias, los valores, la cultura, el crecimiento y el funcionamiento, no tienen relación con la política, debido, a que existe una inferencia estadística, estas empresas tienen normas propias del fundador que se hacen siempre presentes y son respetadas e imitadas por la familia, perpetuándose como una

filosofía en la empresa de forma estable, olvidándose de los reglamentos establecidos a nivel empresarial.

Dentro del compromiso familiar existen variables de interés para las empresas familiares, indicando que los sentimientos y las emociones son parte fundamental en la estructura de estas organizaciones, caracterizándose en generar ventajas que le permita a la familia empresarial ser responsables de su entorno en el que desarrollan sus actividades, relacionando positivamente la capacidad de buscar nuevas oportunidades y responde a las amenazas que se presenten en el ámbito competitivo.

Tabla 22

Dentro de la Visión Patrimonial Vs Dentro del Compromiso Familiar

DENTRO DE LA VISIÓN PATRIMONIAL VS DENTRO DEL COMPROMISO FAMILIAR							
CORRELACIONES							
			Activos	Desempeño	Control	Capital	Financiamiento
Rho de Spearman	Creencias	Coeficiente de correlación	,186**	,201**	,222**	,285**	-,004
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,942
	Valores	Coeficiente de correlación	,201**	,106*	,129*	,092	,000
		Sig. (bilateral)	,000	,039	,012	,073	,994
	Cultura	Coeficiente de correlación	,301**	,156**	,115*	,138**	,070
		Sig. (bilateral)	,000	,002	,026	,007	,173
	Políticas	Coeficiente de correlación	,155**	-,142**	-,164**	,009	,039

		Sig. (bilateral)	,003	,006	,001	,867	,455
	Crecimiento	Coefficiente de correlación	-,190**	-,256**	-,176**	-,211**	-,113*
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,001	,000	,028
	Funcionamiento	Coefficiente de correlación	,315**	,213**	,203**	,196**	-,009
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,860
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).							
* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).							

Elaborado: Paulina Llerena

Las creencias tienen relación con los activos, el desempeño, el control y el capital, debido, a que las empresas familiares basan sus decisiones en principios compartidos entre los miembros de la organización, garantizando la supervivencia a largo plazo, permitiéndoles predecir mejor el nivel óptimo del efectivo como forma de acumular riqueza, para afrontar de manera óptima la deudas.

Los valores se relacionan con los activos, el desempeño, el control indicando que la empresa familiar, a través, de los sentimientos como la lealtad y el cuidado de los miembros, manteniendo el equilibrio dentro de la empresa, evitando cualquier conflicto, por mínimo que sea, con el fin de mantener armonía, constituyendo un pilar fundamental para el buen funcionamiento de la organización.

La cultura mantiene relación con los activos, el desempeño, el control y el capital mostrando que las empresas familiares tienen mejores ratios de valoración, márgenes de beneficios y rentabilidad sobre los recursos propios, debido a los recursos y la capacidad de la organización, para generar activos intangibles estratégicos que explican el éxito competitivo, teniendo un fuerte efecto sobre las metas y el rendimiento, principalmente enfocados en la existencia del negocio.

Las políticas se relacionan con los activos, el desempeño y el control, debido, a que las empresas familiares se desarrollan, a través, de mecanismos que intentan limitar los problemas ocasionados por conflictos de interés, con el objetivo de obtener unión, armonía y comunicación familiar en torno a la realidad de la organización, que le permiten plantear lineamientos claros para tomar decisiones en el presente y en el futuro, además, proponen normativas en el área de recursos humanos con el fin de obtener mejoras en la gestión del talento, pues son conscientes de que el bienestar personal constituyen la base de su éxito.

El crecimiento tiene relación con los activos, el desempeño, el control y el capital indicando que el proceso evolutivo que refleja la realidad en la que se encuentran económicamente las empresas familiares, dependiendo de la forma en la que los líderes se enfrentan constantemente a nuevos e impredecibles desafíos, es decir es como se preocupa la familia empresarial para superar las crisis y mantenerse de forma eficiente en el tiempo.

El funcionamiento mantiene relación con los activos, el desempeño, el control y el capital, debido, a que estas empresas se caracterizan por tener un manejo óptimo y sustentable del efectivo, el riesgo y el gasto a lo largo de su ciclo de vida, con el fin de lograr un plan estratégico organizacional, manteniendo liquidez, rentabilidad y solvencia que le permite enfrentar a los cambios que pueden suscitar en cada una de las áreas o a nivel global con el objetivo principal de perdurar en el tiempo.

El financiamiento no se relaciona con ninguna de las variables de estudio, debido, a la inferencia estadística, las empresas familiares se caracterizan por tener una estructura de capital estable, contando con fondos propios, permitiéndoles tener una fuente de estabilidad alta, una de las causas, es debido, a que los directivos que a su vez son los propietarios, son adversos al aumento de la deuda, por dos motivos, la profunda visión al riesgo y su orientación a largo plazo.

Las políticas y los valores no tienen relación con el capital, esto se debe, a que las empresas familiares se enfocan en proponer normativas a favor del talento humano permitiendo trabajar en armonía en todas las áreas, mientras que el capital se refiere al desempeño económico y la forma de tener un nivel óptimo de efectivo como forma de acumular riqueza y para evitar costos fiscales de tomar dinero de la empresa.

Dentro de la Visión Patrimonial y el Compromiso Familiar existe evidencia estadística que las variables de estudio se relacionan la una con la otra, debido, a que estas empresas establecen sus decisiones a favor de cada uno de los miembros que trabajan en la organización, evitando conflictos por mínimos que sean con el fin de mantener armonía. Además, consideran a los empleados parte del esfuerzo familiar para obtener éxito, permitiéndoles, ser las más rentables y solventes en mercados dinámicos. La aplicación del test de Spearman les permite a las empresas familiares enfocarse de mejor forma, para saber cuáles con sus fortalezas y mejorar sus debilidades a favor de mantener el trabajo en equipo con un solo propósito superar cualquier inconveniente que suscite dentro de la organización.

6. CONCLUSIONES

La influencia de la visión patrimonial en el compromiso familiar en las empresas de la Provincia de Tungurahua son un estudio de sumo interés, por el hecho, que la familia es una fuente de capital físico y humano, teniendo la capacidad de crear riqueza y la habilidad para adaptarse a cambios en el entorno buscando nuevas oportunidades para responder a las amenazas que se presentan, las personas que laboran en estas organizaciones, tiene flexibilidad en el trabajo, permitiendo tener rapidez y confiabilidad para la toma de decisiones, buscando la armonía entre los dos sistemas la familia y la empresa.

La visión patrimonial se entiende como la expectativa que tiene la familia sobre el patrimonio colectivo, donde, buscan beneficiar a las futuras generaciones, el secreto del éxito de estas empresas radica en el compromiso familiar en donde los valores y principios son transmitidos a todos los miembros de la organización permitiéndoles mantener un alto desarrollo económico, influyendo en los procesos que dan lugar a cambios en la estructura y forma de los negocios y de la sociedad.

La visión patrimonial, en las empresas familiares se caracteriza por tener un desempeño económico alto en mercados dinámicos, el control del patrimonio es por resultados donde se define claramente los centros de responsabilidad y la gestión de tal forma que se facilite la toma de decisiones, cuentan con una estructura de capital estable llegando hacer las más rentables y solventes del mercado, debido, a la perspectiva de inversión a largo plazo y a la imagen y supervisión que la familia tiene en la empresa.

El compromiso familiar se origina en la propia existencia de estas empresas, donde, surgen relaciones de cariño y sentimientos de pertenencia a la organización trayendo consigo un nivel de compromiso alto con el deseo de trabajar a favor del bien común con el entorno, garantizando la supervivencia a largo plazo, los valores como la honestidad, el respeto, el trabajo duro, la perseverancia, el amor, forman parte de los atributos de desempeño más importantes, los líderes enfrentan constantes desafíos que hacen que la empresa y la familia apliquen políticas que sirvan como guía para el logro de objetivos.

Las visión patrimonial y el compromiso familiar en las empresas tienen relación, debido, a que tienen un coeficiente de Spearman de $r_s = 0,446$, esto es, al mismo hecho que el propósito del propietario en este caso la familia empresarial tiene sobre el patrimonio es beneficiar a futuras generaciones, el éxito de estas organizaciones es por los valores y principios que se transmiten a todos los miembros donde se han inculcado la unidad, la armonía, el trabajo en equipo, la excelencia, la paciencia en favor del bien común del entorno en el que se desarrolla su vida personal y laboral.

Dentro de la Visión Patrimonial el financiamiento no tiene relación con ninguna de las variables, debido, a que las empresas familiares tienen una estructura financiera totalmente diferente por el afecto familiar, estas organizaciones son adversos al aumento de la deuda, los empresarios para financiarse primeramente lo hacen por medio de ahorros personales, amigos y parientes, la resistencia para acudir al mercado de capitales, es por el temor a incluir como propietarios a personas ajenas a la familia.

Dentro de la Visión Patrimonial el capital y el financiamiento son variables que no tienen relación, debido, a que las empresas familiares son las más rentables y solventes en mercados dinámicos y buscan acumular riqueza evitando costos innecesarios, generan un alto impacto en desarrollo económico de los países siendo parte fundamental de la competitividad del mismo, teniendo la habilidad para adaptarse a cambios del entorno con alto impacto en el desempeño de las organizaciones.

Dentro del Compromiso Familiar las políticas no mantienen relación con otras variables, por el hecho, que la familia empresarial conserva normas establecidas por el fundador, olvidando así, las leyes y reglamentos planteados como empresa, provocando, que susciten problemas ocasionados por conflictos de intereses de los miembros que participan en la empresa.

7. RECOMENDACIONES

Para que los propietarios tengan la capacidad de enfrentarse a desafíos, como la modernización, la sucesión en el mando y la convivencia en un mismo tiempo y espacio de los ámbitos familiares y empresariales, se debe, eliminar la rigidez de los métodos para realizar las actividades corporativas, permitiéndoles tener un enfoque más claro para la toma de decisiones.

Los empresarios, deben, evitar problemas orientados al patrimonio, que surgen porque los familiares creen el afecto mutuo, provocando que las cuentas de la empresa no se lleven con claridad, teniendo a confundirse el dinero de la empresa y el de la familia. Para optimizar este recurso, se debe, trazar lineamientos claros, donde, la eficiencia esta en primer plano, y las emociones primero en las relaciones personales.

Los valores en la empresa familiar, se deben, establecer de forma clara, permitiendo que sean compartidos de forma concisa entre todos los miembros de la organización, que se manifiesten en armonía, liderazgo y lealtad en cuidado de los empleados, garantizando la supervivencia a largo plazo, generando ventajas competitivas por lo que es necesario conservarlos, manteniendo el equilibrio dentro de la empresa, evitando cualquier conflicto, por mínimo que sea.

La familia empresarial, debe, plantear políticas escritas, donde, aparezcan reglas claras y transparentes, enfocadas a favor del talento humano, siendo conscientes de que el bienestar del personal constituye la base del éxito, centrándose en limitar problemas ocasionados por conflictos de intereses de los diferentes agentes que participan en la empresa tales como directivos, accionistas, empleados, acreedores, con el objetivo de obtener armonía y comunicación familiar en torno a la realidad de la empresa, para establecer relaciones optimas, permitiendo tomar decisiones en el presente y en el futuro.

8. BIBLIOGRAFÍA

- A., C. (2003). *The History of Family Business* . Estados Unidos : Cambridge University Press .
- Aguilar, J. L., & Lema, D. G. (2011). La cultura de las empresas familiares turísticas mexicanas su influencia en la gestión estratégica. *Scielo*, 298.
- Aldrich, & C. (2003). *The pervasive effect of family on entrepreneurship: toward a family embeddedness perspective*. *Journal of Business Venturing*.
- Allouche. J, A. B. (2008). *The impact of family control on the performance and financial characteristics of family versus nonfamily bussines in Japan*. Estados Unidos : Family Business Review .
- Amat, J. M. (2012). “*Control Presupuestario*”. España: Barcelona.
- Amit, R. M. (2012). *Does money matter?: Wealth attainment as the motive for initiating growth-oriented technology ventures*. *Journal of Business Venturing*.
- Anderson, R. a. (2013). *Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500*. Estados Unidos: *Journal of Finance*.
- Andres, C. (2008). *Large shareholders and firm performance: an empirical examination of founding family ownership*. *The Journal of Corporate Finance*.
- Antonio Duréndez, A. M.-G.-P.-d.-L. (2011). Innovative culture, management control systems and performance in small and medium-sized Spanish family firms. *Innovar Journal*, 137.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. Caracas - Venezuela: Episteme.
- Ariza, M. (2012). *Métodos cualitativos y su aplicación empírica: por los caminos de la investigación sobre migración internacional*. México: Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Sociales.
- Astrachan, J. K. (1994). “*A Neglected Factor Explaining Family Business: Human Resource Practice*”. Estados Unidos : Family Business Review .
- Ayala Calvo, J. C., & Navarrete Martínez, E. (2004). Efectos tamaño y sector sobre la rentabilidad, endeudamiento y coste de la deuda de las empresas. *Redalyc*, 36.
- Basu, A. (2008). *A Comparison of aspirations among ethnic minority family business founders*. En V. Gupta et al. (Eds.), *Culturally-sensitive models of family business in Sub-Saharan Africa*. Hyderabad, India: Icfai University Press.
- Belausteguigoitia Rius, I. (2013). *Empresas familiares, su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: Mc Graw Hill.

- Boríssov, Z. y. (2009). *Diccionario de Economía Política*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Brenes, E., & Madrigal, K. y.-N. (2006). “*Family Business Structure and Succession: Critical Topics in Latin American Experience*”. Estados Unidos : Journal of Business Research.
- Cabrera, K. (2005). *Leadership transfer and the sucesor’s development in the family business*. The Leadership Quaterly.
- Cabrera, M. y. (2002). *El gobierno en la empresa familiar*. Boletín de Estudios Económicos.
- Camara de Industrias de Tungurahua. (2008). Estudio sector textil-confección, cuero y calzado y metal mecanicode Tungurahua.
- Casillas J., D. C. (2005). *La Gestión de la Empresa Familiar*. Madrid: Thomson Editores.
- Castro, M. (2003). *El proyecto de investigación y su esquema de elaboración*. Caracas: Uyapal.
- Catresana, J. y. (2001). *Liderazgo Sistemático de la Organización* . Granada, España: Unión Iberoamericana de Municipalidades.
- Cesar, T. (2009). *Introducción a la Filosofía*. Madrid, España: Ediciones SM.
- Chua, C. y. (1999). *Defining family business by behavior* . Estados Unidos : Entrepreneurship Theory and Practice .
- Chua, J., & Chrisman, J. y. (2003). “*Extending the Theoretical Horizons of Family Business Research*” . Estados Unidos : Entrepreneurship Theory & Practice.
- Churchill, N. C., & Hatten, K. J. (1998). “*Non-market-based transfers of wealth and power: a research framework for family businesses*”. American Journal of Small Business.
- Cole, P. (2000). “*Understanding family business relationships: preserving the family in the business*”. Family Journal.
- Colli, A. (2012). *Contextualizing performances of family firms: the perspective of business history*. . Family Business Review.
- Corbetta, G. a. (2004). *Self-serving or self-actualizing? Models of man and agency costs in different types of family firms: A commentary on “Comparing the agency costs of family and nonfamily firms: conceptual issues and exploratory evidence”*. Entrepreneurship Theory and Practice.
- Corona, J. (2012). *Reformas legales en el ámbito de la empresa familiar: situación actual y perspectivas*. Boletín de Estudios Económicos.
- Cronqvist, H. a. (2003). *Agency costs of controlling minority shareholders*. The Journal of Financial and Quantitative Analysis.

- Cuervo, A. (2012). *Manual del sistema financiero español*. Colombia: Ariel.
- Daniel, M. P., & Artemio, M. G. (2012). *Metas Estratégicas*. Madrid : Diaz de Santos .
- Davis, J. y. (1989). *The influence of life stage on father-son work relationships in family companies*. Family Business Review.
- Davis, P. S., & Harveston, P. D. (2000). “*Internationalization and organizational growth: The impact of internet usage and technology involvement among entrepreneurled family business*”. Family Business Review.
- Delgado, L. C. (2006). *Factores financieros de éxito y fracaso involucrados en la creación de empresas*. México: Documento interno.
- Dittmar, A. &. (2012). *The dynamics of cash Working Paper*. Ross School of Business.
- Donnelley, R. G. (1964). “*The Family Business*”. Estados Unidos : Harvard Business Reviewn.
- Dyer, W. G. (1998). *Culture and continuity in family firms*. Estados Unidos : Family Business Review.
- E, K. M. (2008). *Family values; ownership structure, performance and capital structure of canadian firms*. Journal of Banking and Finance.
- E.G, Á. (2001). *Los valores del Fundador y su influencia en la empresa familiar en Galiana*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona: Tesis Doctoral .
- Encalada, J. M. (2015). Sucesión y su relación con endeudamiento y desempeño en empresas familiares. *Scielo*, 40.
- Fama, E. (2012). *Agency problems and the theory of the firm*. Estados Unidos : Journal of Political Economy.
- Flores, G. (2014). *Comportamientos constitutivos, lineamientos, Organización, organizaciones multinacionales, políticas corporativas, políticas específicas, políticas internas, reglas*. Consultoría, Negocios Tagged .
- Gallo, M. Á. (2009). *Los secretos de las empresas familiares*. Barcelona: Deusto.
- Gallo, M. A., Ariño, A., Máñez, I., & Cappuyns, K. (2012). “*Internacionalización vía alianzas estratégicas en la empresa familiar*”. Documento de Investigación.
- Gallo, M. y. (2013). *Los secretos de las empresas familiares centenarias. Claves del éxito de las empresas familiares multigeneracionales*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Galvis, J. F. (2011). *La Profesionalización, Elemento clave del Éxito de la Empresa Familiar*. . Visión del Futuro, 7.

- García Castellví, A. (2011). *Contabilidad Financiera. Análisis y aplicación* . Ariel Economía.
- García, S. (2005). *La dirección por valores en la empresa familiar: la gestión eficaz de su patrimonio de capital axiológico*. En M. Garrido Melero y J. M. Fugardo Stivill (Eds.), *El patrimonio familiar, profesional y empresarial: sus protocolos*. Barcelona: Instituto de la Empresa Familiar.
- Gay, L. R. (2012). *Educational research: Competencies for analysis and applications*. . Columbus: Merrill Publishing.
- Gersick, K., Davis, J. A., Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). *Empresas Familiares. Generación a Generación*. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A .
- Giménez, J. (2012). *Riesgo y eficiencia en la empresa familiar*. Boletín de Estudios Económicos.
- Ginebra, J. (1997). *Las Empresas Familiares*. Mexico: Panorama .
- Gómez, G. (2010). *¿Cómo construir un legado familiar? Un modelo para tener familias empresarias perdurables*. Bogotá: Cengage Learning.
- Gómez, G. L. (2009). *Estudio exploratorio sobre la influencia de la visión familiar y la visión patrimonial en el crecimiento en ventas de la empresa familiar colombiana*. Colombia: Cuadernos de Administración.
- Gómez-Betancourt, G., Ramírez, J. B., & Cuervo, N. Z. (2012). Empresas familiares multigeneracionales. *Scielo*, 44.
- Gómez-Betancourt, G., Vergara, M. P., Ramírez, J. B., & Payán, J. O. (2012). Estudio sobre el desempeño de las empresas familiares colombianas que cotizan en la bolsa de valores, frente a las empresas no familiares . *Scielo* , 33.
- Gordon W. Allport, P. E. (2001). *Estudio de Valores*. El Manual Moderno.
- Guillermo, L. (2012). *Operaciones administrativas de recursos humanos*. España: Editex.
- Habbershon, T. a. (2012). *A resourcebased framework for assessing the strategic advantages of family firms*. Estados Unidos: Family Business Review.
- Hall, A. &. (2008). *Professional management in family business: toward on extender understanding*. Family Business Review.
- Hernández Linares, R. &. (2011). *Propuesta metodológica para determinar el grado de familiares de una empresa*. Valencia, España: XXV Congreso anual de AEDEM - Ponencia.
- Jaffe, D. y. (2014). *Sustaining a Family Dynasty: Key Issues Facing Complex Multigenerational Business- and Investment-ment-Owning Families*. Family Business Review.

- Joan, A. (2004). *“La continuidad de la empresa familiar”*. España: Gestión.
- Johnson, R., & Kuby, P. (2012). *Estadística Elemental*. México: CENGAGE Learning.
- Kajihara, K. (2014). *La realidad empresarial Mexicana*. México D.F: Instituto Tecnológico Autónomo de México.
- Kaplan RM, S. D. (2006). *Pruebas psicológicas*. México: Thomson.
- Kellermans, F., Eddleston, K., & Barnett, T. P. (2008). *An exploratory study of family member characteristics and involvement: effects on entrepreneurial behavior in the family firm*. Family Business Review.
- Kets De Vries, M. (1996). *Family Business: Human Dilemmas in the Family Firm*. London: Thomson Business Press.
- Koiranen, M. (2012). *Over 100 years of age but still entrepreneurially active in business: Exploring the values and family characteristics of old Finnish family firms*. Family Business Review.
- Laitinen, E. (2008). *Value drivers in Finnish family-owned firms: profitability, growth and risk*. Estados Unidos: International Journal Accounting and Finance.
- Lambrech, J. (2005). *Multigenerational transition in family business: A new explanatory model*. Family Business Review.
- Lambrecht, J. (2005). *“Multigenerational Transition in Family Business: A New Explanatory Model”*. Estados Unidos : Family Business Review.
- Lansberg, I. (2011). *“Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap”*. Estados Unidos: Organizational Dynamics.
- Le Breton-Miller, I. a. (2006). *Why do some family businesses outcompete?: Governance, long-term orientations, and sustainability capability*. Estados Unidos: Entrepreneurship Theory and Practice.
- Leach, P. (2009). *La empresa familiar*. Buenos Aires: Ediciones Granica Vergara.
- Leach, P., Ball, B., & and Duncan, G. (2000). *“Guide to the Family Business”*. Estados Unidos : Carswell Thomsom Professional Publishing .
- Litz, R. (2012). *“The Family Business: Toward Definitional Clarity”*. Estados Unidos: Family Business Review.
- Lloréns-Montes, J. A.-J.-M. (2006). *“Flexibilidad estratégica en entornos hipercompetitivos: una visión basada en los recursos financieros de la empresa”*. Madrid: Revista Española de Financiación y Contabilidad Asociación española de contabilidad y administración de empresas.

- Longenecker, J., & Moore, C. y. (2011). *Administración de pequeñas empresas. Un enfoque emprendedor*. México: International Thomson Editores.
- Lozano, M. (2006). *La relación intrafamiliar en entornos empresariales incursión a un modelo de diagnóstico*. Estudios Gerenciales.
- Lozano-Carrillo, Ó. N. (2011). *“El emprendedor de la empresa familiar mexicana”, Gestión y estrategia*. México: Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. México: Pearson.
- Manzano, G. y. (2012). *Sucesión en la empresa familiar: Algunas claves del éxito*. Boletín de Estudios Económicos.
- Mayo, C. y. (2011). *Contabilidad financiera y Un enfoque actual*. Paraninfo.
- Méndez Álvarez, C. E. (2011). *Metodología Diseño y desarrollo del proceso de investigación*. Bogotá, D.C., Colombia: Norma.
- Mif-Fomin. (2008). *“Guía de Aprendizaje sobre la implementación de RSE en la Pyme”*. Perú: Fomin .
- Miller, D. L.-M. (2011). *Family and lone founder ownership and strategic behavior: Social context, identity and institutional logics*. Journal of Management Studies.
- Morris, M. W., & Allen, J. y. (1997). *“Correlates of Success in Family Business Transitions”*. Estados Unidos : Journal of Business Venturing.
- Muñoz Jiménez, J. (2011). *Contabilidad financiera*. Pearson.
- Myers, S. y. (2014). *Corporate Financing and Investment Decisions when firms have information that investors do not have*. Holanda: Journal of Financial Economics.
- Navarro de G., K., & Judith, C. y. (2007). *“Microcomunidades Académicas De Conocimiento: El Núcleo Agropecuario de la Universidad del Zulia”*. Estados Unidos : Revista Venezolana de Gerencia.
- Niethardt, E. G. (2016). *El compromiso de la familia*. Buenos Aires: Niethardt & Asociados.
- Oltra, V. (1999). *Manual para el estudio de la empresa familiar y su continuidad*. Vicente Oltra Climent.
- Olvera, S. G. (2015). *Emprendimiento en las empresas familiares*. RICEA.
- Otero, B. (2006). *Empresas familiares vs. Empresas no familiares. Un análisis estático y dinámico de sus diferencias a partir de características y elementos del proceso estratégico*. . España: Tese de Doutorado em Organizacao de Empresas y Marketing. .

- Poulain-Rehm, T. (2006). “*Qu’est-ce qu’une entreprise familiale? Réflexions théoriques et prescriptions empiriques*”, *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, ProQuest European*. Business, Bordeaux.
- Poutziouris, P. (2001). “*The Views of Family Companies on Venture Capital: Empirical Evidence from the UK Small to Medium-Size Enterprising Economy*”. *Family Business Review*.
- Poza, E. (2004). *Empresas familiares*. México: Ed. Thompson.
- Poza, E. (2005). *Empresas Familiares*. México D.F.: International Thomson Editores.
- Prado, J. J. (2007). Todo Queda en Familia. *Revista Económica del IDE Perspectiva*, 4.
- Ramos, M. I., Quintero, J. M., Schekaibán, N. F., Almaguer, K. P., González, J. A., & Figueroa, J. G. (2011). Los valores familiares y la empresa familiar en el nordeste de México. *Scielo*, 322.
- Robert Costanza, I. K. (2014). Development: Time to leave GDP behind. *Nature*.
- Rodríguez-Suárez, P. M. (2013). Capacidad innovadora en la empresa familiar como área de oportunidad hacia el desarrollo de México. *Scielo*, 781.
- Rokeach, M. (1993). *The nature of human values*. New York: The Free Press.
- Ronquillo, J. (2006). *Administración Básica de la Empresa Familiar*. México: Ed. Panorama.
- Rosenblatt, P., De Mik, L., & Anderson, R. M. (1994). *La familia en la Empresa*. San Francisco: El Ateneo, Buenos Aires.
- Rus, S. y. (2005). “*¿Qué es una Empresa Familiar?*”, *En Manual de la Empresa Familiar*. (J. Corona, Ed.) Barcelona, España: Deusto.
- Rutherford, M. W., Muse, L. A., & Oswald, S. L. (2006). *A new perspective on the developmental model for family business*. *Family Business Review*.
- S, B. (2007). *Conservatisme: an explanation of the financial choices of the small and medium family enterprise*. *Corporate Ownership and Control*.
- S., L. D. (2012). *Estados financieros y cuentas del activo*. Lima, Perú: Universidad del Pacífico.
- Sampieri, R. H. (2013). *Metodología de la investigación*. México, D.F: McGrawHill.
- Santamaría, E., & Pico, F. (2015). Sucesión en las Empresas Familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa. *Revista Politécnica*, 116.
- Santiago, D. (2005). “*El secreto de las empresas familiares exitosas*”. Argentina : El Ateneo.

- Schultz, M. (1994). *On studying organizational cultures. Diagnosis and understanding*. Berlín: Walter de Gruyter.
- Serna, H. (2006). *Empresas de familia. Gestión para su supervivencia*. Bogotá: Temis.
- Serna, H. y. (2005). *La Empresa Familiar. Estrategias y Herramientas para su sostenibilidad y crecimiento*. Bogotá: Editorial Temis.
- Sharma, P. (2013). *An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future* (Vol. 17). Family Business Review.
- Smith, Y. D. (2015). *La investigación social en proceso: Ejercicios y respuestas*. Venezuela: LAINET.
- Smyrnios, K. G. (1998). *Development of a measure of the characteristics of family business*. Family Business Review.
- Sojo L, D. J. (2011). *Gestión de Activos*. British Standard Institute .
- Soto Maciel, A. (2013). *La empresa familiar en México. Situación actual de la investigación*. México: Revista Contaduría y Administración .
- Sundaramurthy, C. (2008). *Sustaining Trust Within Family Business*. Family Business Review.
- Tagiuri, R. y. (1982). *“Bivalent attributes of the family firm”*, Family Business Review. California : Harvard Business School, sage Publications, Thousand Oaks.
- Tamayo y Tamayo, M. (2011). *El Proceso de la Investigación Científica*. México: Limusa.
- Tapia, E. (2015, Julio 16). Cinco errores comunes en las empresas familiares. *El Comercio*.
- Tapies, J. a. (2010). *Values and Longevity in Family Business: Evidence from a cross-cultural analysis. Working paper*. Navarra: IESE Business School.
- Tejador, C. (2009). *Introducción a la Filosofía*. Madrid, España: Ediciones SM.
- Tong, Y. H. (2008). *Financial reporting practices of family firms*. Estados Unidos: Advances in Accounting.
- Vallejo, M. (2008). *Cuando definir es una necesidad. Una propuesta integrada y operativa del concepto de empresa familiar*. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa.
- Van Horne, J. C. (2012). *Administración financiera*. México: Pearson Educación.
- Venter, E., & Boshoff, C. y. (2005). *“The Influence of Sucesor-Related Factors on the Sucesión Process in Small and Medium-Sized Family Businesses”*. Estados Unidos: Family Business Review.

Ward, J. L. (2006). *El éxito en los negocios de familia*. Bogotá: Norma.

Zahra-Shaker, J. H. (2008). “*Culture of family commitment and strategic flexibility: The moderating effect of stewardship*”. Entrepreneurship theory and practice, Baylor University, Waco.

Zuleyma, M. L. (2010). *La Gestión del Conocimiento como ventaja competitiva para las agencias de viajes y turismo*. Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso para eumed.net.

9. ANEXOS

ANEXO 1



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



ENCUESTA

OBJETIVO:

Analizar la influencia que existe entre la visión patrimonial y el compromiso familiar en las empresas de la Provincia de Tungurahua.

INSTRUCCIONES:

El contenido de este cuestionario es confidencial y será manejado exclusivamente para propósito de investigación educativa.

- ✓ Lea detenidamente las preguntas antes de contestar.
- ✓ Marque con una X en la opción de respuesta que Ud. considere correcta.
- ✓ No existen respuestas buenas ni malas, pero se sugiere que responda con absoluta sinceridad.

1. Indique quien dirige la empresa familiar, considerando el cargo de gerente o administrador

- | | |
|--|--------------------------|
| 1° Fundador | <input type="checkbox"/> |
| 2° Hijos del fundador | <input type="checkbox"/> |
| 3° Nietos del fundador | <input type="checkbox"/> |
| El cargo es ocupado por alguien diferente a la familia | <input type="checkbox"/> |

2. Considera usted que el grado de influencia de la familia hacia la empresa es

BAJO

MEDIANO

ALTO

3. El manejo del patrimonio de la empresa en qué nivel está basado

El patrimonio es manejado de forma individual

El patrimonio es manejado por la familia

El patrimonio es manejado por alguien diferente a la familia

4. Usted considera los activos en la empresa un beneficio para mantener los niveles de rentabilidad y solvencia adecuados. Considerando el 1 desacuerdo y el 5 acuerdo

1

2

3

4

5

Desacuerdo

Acuerdo

5. Considera usted que la empresa tiene una perspectiva en el desempeño económico

BAJO

MEDIANO

ALTO

6. Qué tipo de control utilizan los propietarios de la empresa para el manejo del patrimonio

La gestión de la empresa se basa fundamentalmente en el liderazgo

Prevalece la especificación de los procedimientos a realizar

La gestión debe ser diseñada de tal forma de facilitar la toma de decisiones

Se maneja cuando la empresa es altamente descentralizada

7. Usted considera que la empresa tiene una estructura de capital estable

NO

SI

8. Que fuente de financiamiento utiliza principalmente la empresa

CAPITAL SOCIAL

AUTOFINANCIAMIENTO

PRÉSTAMOS

REINVERSIÓN DE UTILIDADES

9. La familia posee vínculos emocionales y sentimentales que permitan mantener compromisos en el tiempo

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desacuerdo				Acuerdo

10. Considera usted que la mezcla de creencias familiares y la relación que existe familia-empresa permite conseguir resultados

NO

SI

11. Cree que los valores y la cultura de la familia son importantes en la empresa

POCO

MEDIO

BASTANTE

12. Considera usted que la cultura es importante para las metas, la estrategia y el rendimiento de la empresa

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No importante			Importante	

13. Existen políticas claramente establecidas en la empresa para la toma de decisiones

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No existen			Existen	

14. Cree usted que el hecho que la propiedad de tipo familiar, limita las posibilidades de crecimiento en la empresa

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desacuerdo			Acuerdo	

15. Considera que la visión patrimonial y el compromiso familiar son importante para el buen funcionamiento de su empresa

NADA	<input type="checkbox"/>
POCO	<input type="checkbox"/>
MUCHO	<input type="checkbox"/>

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

REPERCUSIÓN DE LA VISIÓN PATRIMONIAL EN EL COMPROMISO FAMILIAR DE LAS EMPRESAS DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA

Autor: Paulina Lizbeth Llerena Chasi

Resumen

Las empresas familiares son sistemas complejos que dependen de infinitas variables, relaciones y conflictos familiares, mezclados con la actividad empresarial, generando un alto impacto en el desarrollo económico de los países, la visión patrimonial en estas organizaciones es la expectativa que tiene con respecto al patrimonio, buscando beneficiar a futuras generaciones, donde, existen altos niveles de compromiso dado el hecho de que los miembros de estas instituciones, viven, trabajan e interactúan cotidianamente surgiendo relaciones de cariño entre ellos.

Palabras claves: Visión patrimonial, compromiso familiar, activo, control, financiamiento, visión, valores, políticas.

Abstract

Family businesses are complex systems that depend on infinite variables, relationships and family conflicts, mixed with business activity generating a high impact on the economic development of countries, the financial vision in these organizations is the expectation that you have with respect to heritage , seeking to benefit future generations, where there are high levels of commitment given the fact that members of these institutions, live, work and interact daily emerging relationships of affection between them.

Keywords: Patrimonial vision, commitment, active, control, finance, vision, values, policies

1. Introducción

Las empresas familiares son aquéllas que se identifican con al menos dos generaciones de la familia, donde, ese vínculo lleva a una influencia en la compañía de los intereses y objetivos de la familia (Donnelley, 1964), son como cualquier negocio en el cual la mayoría de la propiedad y del control se encuentran en manos de una familia, y en el que dos o más miembros familiares están implicados en los negocios de la empresa (Rosenblatt, De Mik, & Anderson, 1994). Es aquella organización de propiedad de una familia, que tiene control y administra manteniendo la expectativa de que la empresa continúe de una generación a otra (Sharma, 2013). Se refiere a la transferencia de negocios de generación en generación donde su dirección está enfocada en la familia.

En las empresas familiares el patrimonio hace referencia a la dimensión económico-institucional de la propiedad y no a su carácter de sistema, el cual debe ser direccionado, administrado y controlado como se hace con la empresa familiar (Chua, 1999). Será posible que así como el sistema

familiar influye en la estrategia de la empresa familiar, su estructura y sus sistemas de dirección (Davis, 1989). La visión patrimonial influye en la visión de la familia, e incluso de la empresa, así como la cultura familiar, debe entenderse como el propósito o la expectativa que un propietario, en este caso la familia empresaria, tiene sobre su patrimonio (Gómez G. L., 2009). Refleja también las expectativas que tienen la familia sobre cada uno de los ámbitos como sus activos, pasivos y por ende el patrimonio.

Para conservar una dinastía familiar es necesario mantener conectados a todos sus integrantes como una sola familia, y alineados con una visión, valores y estrategia de la familia (Jaffe, 2014). Así, desde el punto de vista social, tanto la familia como la empresa, definen institucionalmente relaciones sociales en términos de un sistema único de valores, normas y principios; asimismo, cada uno tiene sus propias reglas de conducta (Lambrecht, 2005). Los secretos de las empresas familiares proponen un modelo con organizaciones orientadas a las personas, basada en la motivación y el compromiso para promover el éxito (Gallo M.

Á., 2009). Al mantener con los años valores firmes permitirá afrontar los problemas que pueden llegar a existir.

De lo expuesto anteriormente, es posible formular la pregunta de investigación: ¿Cómo afecta la visión patrimonial en el compromiso familiar?, esto sustentado en la revisión problemática que se expone desde las teorías estudiadas previamente, además, se realiza el análisis problemático de las empresas familiares de la provincia de Tungurahua.

El principal objetivo de la investigación es: Analizar la influencia de la visión patrimonial en el compromiso familiar en las empresas de la Provincia de Tungurahua.

1.1 Empresas familiares

Las empresas familiares son aquellas que se identifican con al menos dos generaciones de familia donde existe un vínculo entre la compañía y la familia (Lansberg, 2011). Una empresa familiar es gobernada o manejada con la intención de formar y seguir la visión de la empresa formada por los miembros de una misma familia (Brenes & Madrigal, 2006). Las empresas

son controladas por la familia y tienen un proceso de decisión más centralizado (Navarro de G. & Judith, 2007).

En estas empresas predominan sus los lazos familiares en el mundo de los negocios, siendo la familia una fuente de capital físico y humano (A., 2003). La empresa familiar es considerada como aquella dirigida de forma sostenible por los miembros de la familia (Litz, 2012). Asimismo, forman parte fundamental de las estructuras productivas tanto de las economías industrializadas como en vías de desarrollo. Además, la empresa familiar tiene un papel preponderante en la generación de riqueza nacional, aunque con frecuencia se trata de estructuras productivas poco conocidas (Soto Maciel, 2013).

Estas empresas se definen como una organización agro-productiva (comercial) cuyos integrantes, pertenecientes a más de una generación, están vinculados a lazos de parentesco (Belausteguigoitia Rius, 2013). Cada empresa familiar tiene una historia que contar y su complejidad es fascinante en la medida en que se toma como una forma de

vida, la filosofía, el oficio, trabajo, o el giro de la organización y se convierte en parte más importante en la vida de quienes, como familia, están involucrados en ella. Además, estas empresas tienen un impacto en el desarrollo económico de un país a través de la capacidad de crear riqueza, así mismo promueve y mantiene la prosperidad o bienestar económico y social de sus habitantes por medio de la generación de empleo de ahí la importancia de las empresas con un perfil familiar (Rodríguez-Suárez, 2013).

Estudios previos de investigación destacan la importancia de las empresas familiares en las economías actuales debido a su gran capacidad para generar empleo, así como su contribución a la actividad económica de la unidad y a crear riqueza. La particular idiosincrasia de las empresas familiares podría ser la razón que tienen diferentes dinámicas y estrategias. A menudo tienen "activos intangibles", como la familia que tienen una dedicación y compromiso hacia la empresa (Antonio Duréndez, 2011). Además, de tomar decisiones respecto a los problemas que les afectan, como todas las empresas, deben ser capaces de gestionar de forma

adecuada la relación empresa-familia, evaluando las dinámicas que rigen la conducta de fundadores, próximas generaciones, familia, accionistas y empresa (Encalada, 2015). Se constituyen al interior de la familia donde los miembros son partícipes activos y se les encomienda tareas y actividades definidas, en este tipo de organización se combina una situación muy interesante: se integran dos sistemas, por un lado el familiar que tiene que ver con la parte emocional y de parentesco, y por otro, el empresarial que tiene que ver con aspectos meramente laborales y que día a día se conjugan dentro del proceso organizacional (Olvera, 2015).

1.1.1 Visión Patrimonial

La visión patrimonial debe entenderse como el propósito o la expectativa que un propietario, (Gómez G. L., 2009); en este caso la familia empresarial tiene sobre el patrimonio, dichas expectativas (Gallo, Ariño, Máñez, & Cappuyns, 2012) pueden ser para beneficiar en la actualidad o a futuro a cada miembro de la familia de manera individual o colectiva (Jaffe, 2014).

El secreto del éxito de las empresas familiares radica en el tipo de familia que se es, y en los valores y principios que se transmiten de generación en generación, es así, como si en una familia prima el individualismo y la independencia, empresarialmente tendrán organizaciones que podrían llegar a direccionamientos basados más en el crecimiento y entrega de dividendos, muy por el contrario a las familias donde se han inculcado la unidad, la armonía, el trabajo en equipo, la excelencia, la paciencia y donde la visión del patrimonio es colectiva pero cuidada por el individuo (Gómez G. , ¿Cómo construir un legado familiar? Un modelo para tener familias empresarias perdurables, 2010). Las empresas familiares pueden predecir mejor el manejo del flujo de caja y por lo tanto, también, pueden predecir el nivel óptimo de efectivo. Además, las empresas controladas por la familia ven tenencias en efectivo como forma de acumular riqueza y para evitar costos fiscales de tomar el dinero de la empresa (Dittmar, 2012).

Las empresas familiares tienen un alto desempeño económico en mercados dinámicos, su compromiso es a largo

plazo, (Habbershon, 2012) lo que provoca tener un capital paciente requiriendo menos capital intensivo, bajo costos y mejores desempeños (Anderson, 2013) Permitiendo tener mejores ratios de valoración, márgenes de beneficio y rentabilidad sobre los recursos propios, además mayor crecimiento en las ventas y mayor crecimiento en el activo neto (Le Breton-Miller, 2006).

El control en las empresas familiares hace referencia al porcentaje de participación del capital perteneciente a una familia, (Corona, 2012) al poder que ejerce la familia con la empresa, normalmente por el trabajo desempeñado por algunos miembros de la familia (Gallo M. y., 2013) es decir la realización de funciones de la alta gerencia en la empresa específicamente en la gerencia y finalmente es el mantener en el futuro la participación de la familia en la empresa (Manzano, 2012).

El control en las empresas familiares se relaciona con el porcentaje de participación en el capital perteneciente a una familia, además, del poder que ejerce la familia sobre la

empresa, normalmente por el trabajo desempeñado por algunos de los miembros de la familia, es decir, la realización de funciones de alta gerencia en la empresa (Gallo M. y., 2013). Nos encontramos con cuatro tipos de control de gestión el primero es el control familiar que se basa fundamentalmente en el liderazgo y la supervisión directa del ejecutivo, el segundo es el control burocrático que requieren una alta formalización de su quehacer y en donde prevalece la especificación de los procedimientos a realizar, con limitado énfasis en los resultados a obtener, el tercero es el control por resultados que implica definir claramente los centros de responsabilidad de tal forma de facilitar la toma de decisiones, tanto a niveles de cada centro, como a nivel global de la empresa y por último el control específico que se maneja cuando la empresa es altamente descentralizada y en las que es difícil formalizar tareas y actividades, el control debe ser fuente de motivación para lograr los objetivos trazados (Amat, 2012). El financiamiento en las empresas familiares suelen llevar a realizar dos tipos de prácticas financieras, el autofinanciamiento lo cual implica que las inversiones no se

realicen hasta que no se haya conseguido financiamiento interno, y como segundo tipo de práctica se encuentra la resistencia para acudir al mercado de capitales, por el temor a incluir como propietarios a personas ajenas a la familia (Gallo M. y., 2013).

1.1. 2 Compromiso Familiar

Dado el hecho que los miembros de la empresa familiar, viven, trabajan e interaccionan cotidianamente, entre ellos surge una relación de cariño emocional en el negocio, un sentimiento de pertenencia a la organización que trae consigo un nivel de compromiso mucho mayor (Cesar, 2009). La actitud emprendedora se puede considerar un factor importante dentro de la segunda y tercera generación de la empresa, ya que son las que pueden aportar nuevas ideas, y es probable que estas generaciones estén influenciadas por agentes externos como la formación académica, empresarial y cultural que combinadas con la fuerte influencia de la educación familiar permitan a las empresas a mantener su compromiso familiar de generación en generación

(Rodríguez-Suárez, 2013). El principal objetivo de las empresas de tipo familiar es garantizar su supervivencia a largo plazo, una vez que sus propietarios desean construir un patrimonio duradero para sus hijos dando más importancia a la armonía familiar y las oportunidades de empleo para los familiares que a los beneficios y/o a su posición en el mercado (Kellermans, Eddleston, & Barnett, 2008)

La visión empresarial se puede definir como la declaración que determina a donde se quiere llegar en el futuro, en donde se asume el riesgo de tener o no éxito, dependiendo de las estrategias planteadas en las empresas (Daniel & Artemio, 2012). Los valores de las empresas se derivan de los principios que identifican a la familia propietaria, los cuales se mantienen sin alteraciones y se transmiten de generación en generación a través de la educación de sus hijos, y que la perseverancia de dichos principios es importante para lograr la continuidad, ya que son básicos para el desarrollo posterior de los valores (Longenecker & Moore, 2011).

La cultura organizativa de las empresas familiares son los valores y normas propias del fundador que se hacen siempre presentes y son respetadas e imitadas por la familia, perpetuándose como una filosofía de la empresa de forma bastante estable (Hall, 2008). Los recursos y capacidades de la empresa, genera activos intangibles estratégicos inimitables que explican el éxito competitivo. Los activos intangibles, la cultura, la reputación, la imagen, las habilidades y capacidades de los empleados, determinan que la empresa obtenga mejores resultados en la gestión (Aguilar & Lema, 2011).

Las normas buscan definir los puntos básicos para el funcionamiento, siempre desde el punto de vista de una determinada familia y empresa, con el objeto de obtener, cohesión, armonía, y comunicación familiar en torno a la realidad de la empresa, para establecer relaciones optimas entre familia y empresa (Corona, 2012). Actualmente la mayoría de empresas proponen políticas en el área de recursos humanos con el fin de obtener mejoras en la gestión del talento, pues son conscientes de que el bienestar del

personal constituyen la base de su éxito. Entre las políticas más utilizadas actualmente destaca el diseño de sistemas de desarrollo profesional orientados a potenciar las capacidades y habilidades de los profesionales (Guillermo, 2012).

El crecimiento es una de las etapas que hacen parte natural de la evolución de cualquier empresa, razón por la cual reflejan la realidad en la que se encuentran económicamente, además, que hay que reconocer que el crecimiento es el resultado de las capacidades directivas para afrontar los cambios (Amit, 2012). Se ve influenciado principalmente por los objetivos, las metas del negocio y las prácticas de gestión que persigue el grupo familiar, y también por los diferentes resultados que generan en su respectivo desarrollo (Fama, 2012). Se propone tres áreas para medir el crecimiento en las organizaciones, la primera son las medidas económicas concisas conforme a los factores sociales y ambientales expresadas en unidades monetarias, la segunda son las medidas subjetivas de bienestar que se elabora a partir de las encuestas sobre la calidad de vida y la tercer son los indicadores compuestos y ponderados de bienestar como la

vivienda, la esperanza de vida, el tiempo de ocio y la participación democrática (Robert Costanza, 2014).

2. Metodología

La investigación se basa en el empirismo, una doctrina que afirma que todo conocimiento se basa en la experiencia, experimentos, en definitiva es el conocimiento de la realidad externa, sensible, material, cuantificable, permitiendo al investigador una serie de procedimientos prácticos con el objeto de estudio, accesibles a la detención de la percepción a través de procedimientos prácticos con el objeto y diversos métodos de estudio, también conlleva efectuar el análisis preliminar de la información, así como verificar y comprobar las concepciones teóricas. (Tejador, 2009).

El enfoque cualitativo se selecciona cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes acerca de los fenómenos que los rodean y profundizar en sus experiencias, perspectivas, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad. Se guía por áreas o temas significativos de investigación, las preguntas de investigación

e hipótesis precede a la recolección y el análisis de los datos, los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante y después de la recolección y análisis de los datos (Sampieri, 2013).

Para la investigación los estudios descriptivos buscan verificar la ocurrencia de hechos empíricos, procediendo a convertirlos en datos susceptibles de medida y comparación, clasificando los hechos que se investigan, determinándolos en su dinámica interna y haciendo de tal fenómeno ese y no otro. La descripción lleva al investigador a presentar los hechos tal como ocurren; puede afirmarse que agrupa y convierte en información, hechos y eventos que caracterizan la realidad observada; así, con esta se preparan las condiciones necesarias para la explicación de los mismos (Méndez Álvarez, 2011).

Los estudios correlacionales miden las dos a más variables que se pretende ver si están o no relacionadas en los mismos sujetos el propósito principal de los estudios correlacionales son saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables

relacionadas, se distinguen de los descriptivos principalmente porque los estudios correlacionales evalúan el grado de relación entre dos variables, pudiéndose incluir varios planes de evaluaciones de esta naturaleza en una única investigación (Gay, 2012).

Para la investigación se considera las empresas familiares de la Provincia de Tungurahua para ello se utilizan dos aspectos revisados en la literatura: empresas que sean de propiedad de una o dos familias y que la administración se encuentre a cargo de un miembro de la familia. Por lo cual, empresas registradas en la provincia son 24324 de acuerdo al Censo Económico en el año 2010; de las cuales el 95.4% (E. & F., 2015) son familiares. Por lo tanto hay 23205 empresas familiares.

Se entiende por muestra al subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible. (Castro, 2003). Se considera como muestra 378 Empresas Familiares.

3. Resultados

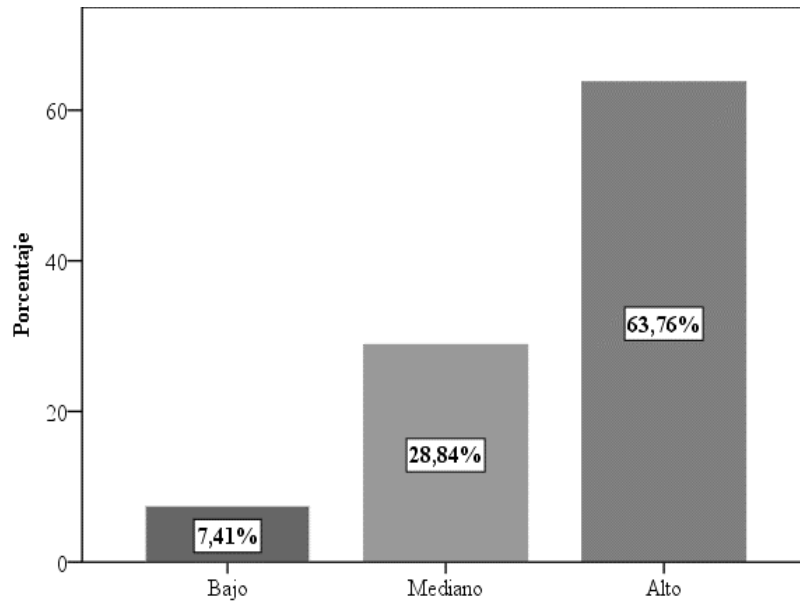
Visión Patrimonial

Figura 1. Influencia de la familia en la empresa

Fuente: Encuesta a Empresas Familiares de la Provincia de Tungurahua

Elaborado: Paulina Llerena

La influencia de la familia cumple un papel importante, donde, se constituye a la familia en miembros partícipes y activos, de



fuentes de capital físico y humano encargados de tomar decisiones a favor de la empresa, sin que esto impida que adquieran un alto compromiso familiar, relacionado

positivamente con la capacidad de buscar nuevas oportunidades.

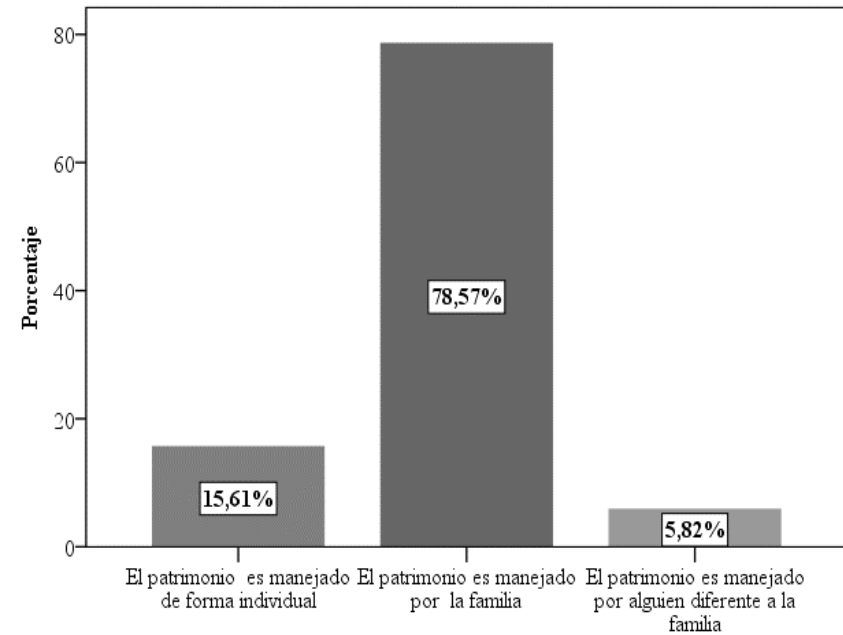


Figura 2. Manejo del patrimonio en las empresas familiares

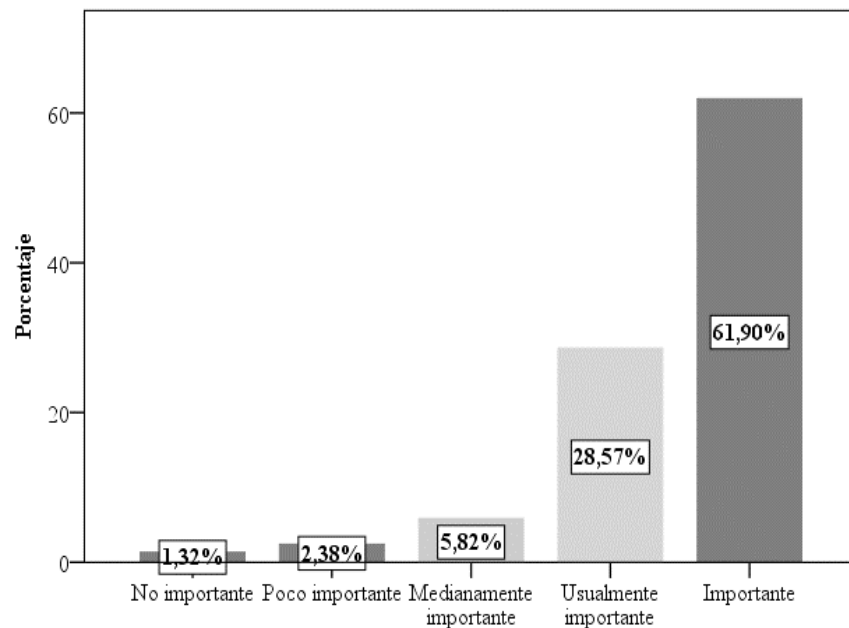
Fuente: Encuesta Empresas Familiares de la Provincia de Tungurahua

Elaborado: Paulina Llerena

El manejo del patrimonio en las empresas familiares resalta que el patrimonio es y será de la familia pero que cada miembro lo debe cuidar como si fuera suyo buscando siempre

mantener un rendimiento adecuado, con el propósito de beneficiar en la actualidad o a futuro a cada miembro de la familia

Los activos en la empresa familiar permiten mantener niveles de rentabilidad y solvencia adecuados, se desarrollan en



mercados dinámicas, cuentan con un capital permanente, los cuales representan beneficios económicos futuros, estas

organizaciones pueden predecir mejor el nivel óptimo del efectivo para evitar riesgos y gastos a largo plazo.

Figura 3. Tipos de control en las empresas familiares

Fuente: Encuesta Empresas Familiares de la Provincia de Tungurahua

Elaborado: Paulina Llerena

La empresa familiar se enfoca en el control por resultados debido a que la responsabilidad y la gestión están diseñado de tal forma que facilita la toma decisiones, en el cual se busca analizar por un lado la disposición de la familia para evaluar planes a futuros.

Compromiso Familiar

La cultura es importante debido a que tienen un fuerte efecto sobre las metas, la estrategia y el rendimiento, principalmente por los conflictos de intereses que se hacen presentes en el grupo, las normas, la reputación, las habilidades y la capacidad de los empleados, determinan que la organización obtengan resultados en la gestión, la perseverancia de la familia permite lograr la sostenible de la empresa.

Usualmente, existen políticas establecidas en las permitiendo definir puntos básicos para el funcionamiento, con el objeto de obtener, armonía y comunicación en torno a la realidad de la empresa, planteando lineamientos precisos para la toma decisiones presentes y en futuras, que sirven como apoyo para evitar posibles conflictos que puedan suscitar.

La visión patrimonial y el compromiso familiar son importantes para el buen funcionamiento de la empresa porque buscan mantener un patrimonio estable para beneficiar a las futuras generaciones, manejando de manera óptima los activos, siendo las más rentables y solventes, relacionando a los sentimientos familiares basadas en el respeto y el deseo de trabajar a favor de la organización, surgiendo relaciones de cariño entre todos los miembros, permitiéndoles enfrentar desafíos para mantenerse en el tiempo.

Relación entre las variables: Visión patrimonial y Compromiso Familiar

El coeficiente de correlación de Spearman sirve determinar si existe una relación lineal entre las variables de estudio, esta

relación no debe ser al azar; es decir, que la relación sea estadísticamente significativa.

Para conocer si las variables visión patrimonial y compromiso familiar tiene relación se realizó el test de correlación a través del programa SPSS, considerando que las variables son de tipo ordinal y nominal razón por la cual se utilizó correlación de Spearman, instrumento adecuado para este tipo de variables. En este caso el coeficiente de correlación de Spearman arroja $r_s = 0,446$ ($p\text{-value} = 0,000$). Es decir, existe evidencia estadística significativa que hay una relación entre las variables estudiadas. Por lo cual se puede concluir que la adecuada visión patrimonial genera compromisos familiares que facilitan la gestión y control de la empresa familiar.

La visión patrimonial y el compromiso familiar tiene una relación significativa, debido, a que estas empresas están dirigidas de forma sostenible por la familia, generalmente involucradas en su administración, son un área de sumo interés para el desarrollo y el buen funcionamiento de la organización, el nivel de compromiso que alcanzan es alto por

el cariño que surge entre sus miembros, el secreto del éxito radica en el tipo de familia que sean, y en los valores y principios que se transmiten de generación en generación, ven tendencias de efectivo como forma de acumular riqueza, definen claramente los centros de trabajo y, por ende, el reconocimiento de falencias en la gestión está diseñado de tal forma que facilite la toma de decisiones, tanto a nivel de cada área, como a nivel global, implicados en tener una institución con pilares fuertes basados en la responsabilidad social para mantenerse en tiempo.

Tabla 1

Dentro del Compromiso Familiar

DENTRO DEL COMPROMISO FAMILIAR									
CORRELACIONES									
			Creencias	Valores	Cultura	Políticas	Crecimiento	Funcionamiento	
Rho de Spearman	Creencias	Coefficiente de correlación	1						
		p-value							
	Valores	Coefficiente de correlación	,170**	1					
		p-value	0,001						
	Cultura	Coefficiente de correlación	,130*	,314**	1				
		p-value	0,011	0					
	Políticas	Coefficiente de correlación	-0,067	0,05	0,082	1			
		p-value	0,191	0,33	0,111				
	Crecimiento	Coefficiente de correlación	-,189**	-,142**	-0,089	-0,001	1		
		p-value	0	0,006	0,084	0,984		0	
	Funcionamiento	Coefficiente de correlación	,314**	,434**	,270**	0,016	-,232**	1	
		p-value	0	0	0	0,758	0		
	**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).								
	*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).								

Elaborado: Paulina Llerena

El funcionamiento mantiene relación con las creencias, los valores, la cultura y el crecimiento indicando que las empresas familiares se desarrollan en un ambiente de armonía, considerando a los empleados parte del esfuerzo familiar para sacar adelante la organización, teniendo un enfoque más amplio hacia los objetivos, permitiendo que se mantengan en el tiempo.

Se puede observar que las creencias, los valores, la cultura, el crecimiento y el funcionamiento, no tienen relación con la política, debido, a que existe una inferencia estadística, estas empresas tienen normas propias del fundador que se hacen siempre presentes y son respetadas e imitadas por la familia, perpetuándose como una filosofía en la empresa de forma estable, olvidándose de los reglamentos establecidos a nivel empresarial.

Dentro del compromiso familiar existen variables de interés para las empresas familiares, indicando que los sentimientos y las emociones son parte fundamental en la estructura de estas organizaciones, caracterizándose en generar ventajas que le permita a la familia empresarial ser responsables de su

entorno en el que desarrollan sus actividades, relacionando positivamente la capacidad de buscar nuevas oportunidades y responde a las amenazas que se presenten en el ámbito competitivo.

Tabla 2

Dentro de la Visión Patrimonial Vs Dentro del Compromiso Familiar

DENTRO DE LA VISIÓN PATRIMONIAL Vs DENTRO DEL COMPROMISO FAMILIAR						
Correlaciones						
		Activos	Desempeño	Control	Capital	Financiamiento
Creencias	Coefficiente de correlación	,186**	,201**	,222**	,285**	-0,004
	Sig. (bilateral)	0	0	0	0	0,942
Valores	Coefficiente de correlación	,201**	,106*	,129*	0,092	0
	Sig. (bilateral)	0	0,039	0,012	0,073	0,994
Cultura	Coefficiente de correlación	,301**	,156**	,115*	,138**	0,07
	Sig. (bilateral)	0	0,002	0,026	0,007	0,173
Políticas	Coefficiente de correlación	,155**	-,142**	-,164**	0,009	0,039
	Sig. (bilateral)	0,003	0,006	0,001	0,867	0,455
Crecimiento	Coefficiente de correlación	-,190**	-,256**	-,176**	-,211**	-,113*
	Sig. (bilateral)	0	0	0,001	0	0,028
Funcionamiento	Coefficiente de correlación	,315**	,213**	,203**	,196**	-0,009
	Sig. (bilateral)	0	0	0	0	0,86
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).						
*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).						

Elaborado: Paulina Llerena

Dentro de la Visión Patrimonial y el Compromiso Familiar existe evidencia estadística que las variables de estudio se relacionan la una con la otra, debido, a que estas empresas establecen sus decisiones a favor de cada uno de los miembros que trabajan en la organización, evitando conflictos por mínimos que sean con el fin de mantener armonía. Además, consideran a los empleados parte del esfuerzo familiar para obtener éxito, permitiéndoles ser las más rentables y solventes en mercados dinámicos. La aplicación del test de Spearman les permite a las empresas familiares enfocarse de mejor forma, para saber cuáles con sus fortalezas y mejorar sus falencias a favor de mantener el trabajo en equipo con un solo propósito superar cualquier inconveniente que suscite dentro de la organización.

4. Conclusiones

La visión patrimonial influye en el compromiso familiar por el hecho que "la familia es una fuente de capital físico y humano" hallazgo que concuerda con (A., 2003), teniendo la capacidad de crear riqueza y la habilidad para adaptarse a cambios en el entorno buscando nuevas oportunidades para

responder a las amenazas que se presentan, las personas que laboran en estas organizaciones, tiene flexibilidad en el trabajo, permitiendo tener rapidez y confiabilidad para la toma de decisiones, buscando la armonía entre los dos sistemas la familia y la empresa.

La visión patrimonial se entiende como " la expectativa que tiene la familia sobre el patrimonio colectivo, donde, buscan beneficiar a las futuras generaciones" hallazgo que concuerda con (Corbetta, 2004), el secreto del éxito de estas empresas radica en el compromiso familiar en donde los valores y principios son transmitidos a todos los miembros de la organización permitiéndoles mantener un alto desarrollo económico.

La visión patrimonial, en las empresas familiares se caracteriza por tener un "desempeño económico alto en mercados dinámicos" hallazgo que concuerda con (Habbershon, 2012), el control del patrimonio se define claramente de tal forma que se facilite la toma de decisiones, cuentan con una estructura de capital estable llegando hacer

las más rentables y solventes del mercado, debido, al perspectiva de inversión a largo plazo y a la imagen y supervisión que la familia tiene en la empresa.

El compromiso familiar se origina en la propia existencia de estas empresas, donde, surgen relaciones de cariño y sentimientos de pertenencia a la organización trayendo consigo un nivel de compromiso alto con el deseo de trabajar a favor del bien común, los valores como la honestidad, el respeto, el trabajo duro, la perseverancia, el amor, forman parte de los atributos de desempeño más importantes, los líderes enfrentan constantes desafíos que hacen que la empresa y la familia apliquen políticas que sirvan como guía para el logro de objetivos.

Las visión patrimonial y el compromiso familiar en las empresas tienen relacionan, debido, al mismo hecho que el propósito de la familia empresarial, tiene, sobre el patrimonio es beneficiar a futuras generaciones, el éxito de estas organizaciones es por los valores y principios que se transmiten a todos los miembros donde se han inculcado la

armonía, la paciencia en favor del bien común del entorno en el que se desarrolla su vida personal y laboral.

5. Referencias Bibliográficas

- A., C. (2003). *The History of Family Business* . Estados Unidos : Cambridge University Press .
- Aguilar, J. L., & Lema, D. G. (2011). La cultura de las empresas familiares turísticas mexicanas su influencia en la gestión estratégica. *Scielo*, 298.
- Amat, J. M. (2012). *“Control Presupuestario”*. España: Barcelona.
- Amit, R. M. (2012). *Does money matter?: Wealth attainment as the motive for initiating growth-oriented technology ventures*. *Journal of Business Venturing*.
- Anderson, R. a. (2013). *Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500*. Estados Unidos: *Journal of Finance*.
- Antonio Duréndez, A. M.-G.-P.-d.-L. (2011). Innovative culture, management control systems and performance in small and medium-sized Spanish family firms. *Innovar Journal*, 137.
- Belausteguigoitia Rius, I. (2013). *Empresas familiares, su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: Mc Graw Hill.
- Brenes, E., & Madrigal, K. y.-N. (2006). *“Family Business Structure and Succession: Critical Topics in Latin American Experience”*. Estados Unidos : *Journal of Business Research*.
- Castro, M. (2003). *El proyecto de investigación y su esquema de elaboración*. Caracas: Uypal.
- Cesar, T. (2009). *Introducción a la Filosofía*. Madrid, España: Ediciones SM.
- Chua, C. y. (1999). *Defining family business by behavior* . Estados Unidos : *Entrepreneurship Theory and Practice* .
- Corbetta, G. a. (2004). *Self-serving or self-actualizing? Models of man and agency costs in different types of family firms: A commentary on “Comparing the agency costs of family and nonfamily firms: conceptual issues and exploratory evidence”*. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Corona, J. (2012). *Reformas legales en el ámbito de la empresa familiar: situación actual y perspectivas*. *Boletín de Estudios Económicos*.
- Daniel, M. P., & Artemio, M. G. (2012). *Metas Estratégicas* . Madrid : Diaz de Santos .

- Davis, J. y. (1989). *The influence of life stage on father-son work relationships in family companies*. Family Business Review.
- Dittmar, A. &. (2012). *The dynamics of cash* Working Paper. Ross School of Business.
- Donnelley, R. G. (1964). *"The Family Business"*. Estados Unidos : Harvard Business Reviewn.
- E., S., & F., P. (2015). Sucesión en las Empresas Familiares: Análisis de los factores. *Politécnica*, 116.
- Encalada, J. M. (2015). Sucesión y su relación con endeudamiento y desempeño en empresas familiares. *Scielo*, 40.
- Fama, E. (2012). *Agency problems and the theory of the firm*. Estados Unidos : Journal of Political Economy.
- Gallo, M. Á. (2009). *Los secretos de las empresas familiares*. Barcelona: Deusto.
- Gallo, M. A., Ariño, A., Máñez, I., & Cappuyns, K. (2012). *"Internacionalización vía alianzas estratégicas en la empresa familiar"*. Documento de Investigación.
- Gallo, M. y. (2013). *Los secretos de las empresas familiares centenarias. Claves del éxito de las empresas familiares multigeneracionales*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Gay, L. R. (2012). *Educational research: Competencies for analysis and applications*. . Columbus: Merrill Publishing.
- Gómez, G. (2010). *¿Cómo construir un legado familiar? Un modelo para tener familias empresarias perdurables*. Bogotá: Cengage Learning.
- Gómez, G. L. (2009). *Estudio exploratorio sobre la influencia de la visión familiar y la visión patrimonial en el crecimiento en ventas de la empresa familiar colombiana*. Colombia: Cuadernos de Administración.
- Guillermo, L. (2012). *Operaciones administrativas de recursos humanos*. España: Editex.
- Habbershon, T. a. (2012). *A resourcebased framework for assessing the strategic advantages of family firms*. Estados Unidos: Family Business Review.
- Hall, A. &. (2008). *Professional managment in family business: toward on extender understanding*. Family Business Review.
- Jaffe, D. y. (2014). *Sustaining a Family Dynasty: Key Issues Facing Complex MultigenerationalBusiness- and Investment-ment-Owning Families*. Family. Business Review.
- Kellermans, F., Eddleston, K., & Barnett, T. P. (2008). *An exploratory study of family member characteristics and*

- involment: effects on entrepreneurial behavior in the famiy firm.* Family Business Review.
- Lambrecht, J. (2005). *"Multigenerational Transition in Family Business: A New Explanatory Model"*. Estados Unidos : Family Business Review.
- Lansberg, I. (2011). *"Managing Human Resources in Family FirmsFirms: The Problem of Institucional Overlap"*. Estados Unidos: Organizational Dynamics.
- Le Breton-Miller, I. a. (2006). *Why do some family businesses outcompete?: Governance,long-term orientations, and sustainability capability.* Estados Unidos: Entrepreneurship Theory and Practice.
- Litz, R. (2012). *"The Family Business: Toward Definitional Clarity"*. Estados Unidos: Family Business Review.
- Longenecker, J., & Moore, C. y. (2011). *Administración de pequeñas empresas. Un enfoque emprendedor.* México: International Thomson Editores.
- Manzano, G. y. (2012). *Sucesión en la empresa familiar: Algunas claves del éxito.* Boletín de Estudios Económicos.
- Méndez Álvarez, C. E. (2011). *Metodología Diseño y desarrollo del proceso de investigación.* Bogotá, D.C., Colombia: Norma.
- Navarro de G., K., & Judith, C. y. (2007). *"Microcomunidades Académicas De Conocimiento: El Núcleo Agropecuario de la Universidad del Zulia"*. Estados Unidos : Revista Venezolana de Gerencia.
- Olvera, S. G. (2015). *Emprendimiento en las empresas familiares.* RICEA.
- Robert Costanza, I. K. (2014). *Development: Time to leave GDP behind.* Nature .
- Rodríguez-Suárez, P. M. (2013). *Capacidad innovadora en la empresa familiar como área de oportunidad hacia el desarrollo de México.* Scielo, 781.
- Rosenblatt, P., De Mik, L., & Anderson, R. M. (1994). *La familia en la Empresa.* San Francisco: El Ateneo, Buenos Aires.
- Sampieri, R. H. (2013). *Metodología de la investigación.* México, D.F: McGrawHill.
- Sharma, P. (2013). *An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future* (Vol. 17). Family Business Review.
- Soto Maciel, A. (2013). *La empresa familiar en México. Situación actual de la investigación.* México: Revista Contaduría y Administración .
- Tejador, C. (2009). *Introducción a la Filosofía.* Madrid, España: Ediciones SM.

