



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DISEÑO DE UN PLAN ORGANIZACIONAL PARA LA  
SOSTENIBILIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR BASVIMART  
CIA. LTDA. - RIOBAMBA.**

**Trabajo de Titulación:**

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**LICENCIADO/A EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORES: HEDDY FRANSHESKA CEVALLOS GALLEGOS**

**EDGAR ARIEL HERRERA PALACIOS**

**DIRECTOR: ING. DIEGO RAMIRO BARBA BAYAS**

Riobamba – Ecuador

2022

**© 2022, Hedy Francheska Cevallos Gallegos; & Edgar Ariel Herrera Palacios**

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Nosotros, HEDDY FRANSHESKA CEVALLOS GALLEGOS & EDGAR ARIEL HERRERA PALACIOS, declaramos que el presente Trabajo de Titulación es de nuestra autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autores asumimos la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 06 de octubre de 2022



**Hedy Fransheska Cevallos Gallegos**  
**C.I: 060440086-1**



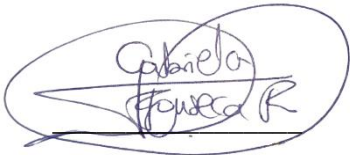

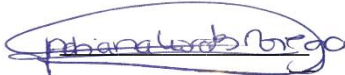
**Edgar Ariel Herrera Palacios**  
**C.I: 160060366-4**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; tipo: Proyecto de Investigación, **DISEÑO DE UN PLAN ORGANIZACIONAL PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR BASVIMART CIA. LTDA. - RIOBAMBA**, realizado por: **HEDDY FRANSHESKA CEVALLOS GALLEGOS y EDGAR ARIEL HERRERA PALACIOS**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Gabriela Natali Fonseca Romero <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>		2022-10-06
Ing. Diego Ramiro Barba Bayas <b>DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN</b>		2022-10-06
Eco. Adriana Margarita Morales Noriega <b>MIEMBRO DEL TRIBUNAL</b>		2022-10-06

## **DEDICATORIA**

Este trabajo se lo dedico principalmente a mi mami Nancy que desde el cielo me ha cuidado y protegido para llegar hasta este punto de mi carrera y además de que ella es mi motivación de cada logro de mi vida, a Luis Fernando mi hermanito quien ha sido mi compañero y mi guía durante toda mi carrera y nunca me ha dejado sola en cada paso que doy, a mi tía Angelita y a mi primo Juan Carlos que sin su apoyo nada de esto sería posible, a mi compañero sentimental Fabricio quien ha sido la voz de aliento para seguir adelante y luchar por mis sueños y finalmente a mi hija Martina que ha sido el regalo más hermoso que la vida me ha dado.

Heddy Cevallos

Dedico con todo corazón este trabajo de integración curricular a cada uno de los miembros de mi familia; padre, madre y hermano por siempre haberme apoyado incondicional y haberme reprendido para mejorar y ayudarme a ser mejor persona ya que muchos de mis logros se los debo a ustedes entre los que incluye este.

Ariel Herrera.

## AGRADECIMIENTO

Agradezco principalmente a Dios por permitirme haber llegado hasta aquí, al señor del Buen Suceso por haberme dado la sabiduría para culminar con mi carrera a mi familia y esposo quienes han sido los gestores de esta meta, a mi compañero Ariel quien ha sido un gran apoyo para la realización de este trabajo y finalmente a mis docentes Diego Barba Bayas y Adriana Margarita Morales Noriega quienes con sus consejos, paciencia y esfuerzo hemos logrado culminar con este gran proyecto.

Heddy Cevallos

Le agradezco al guía de mi camino, al Dios todopoderoso, el que me acompaña siempre y me da la fortaleza para resolver los tropiezos que me dio este caminar, junto de la mano de la VIRGEN MARÍA NATIVIDAD DE BALBANERA, como también, a mi compañera Heddy quien le ha luchado por igual conmigo, y por a todos los docentes que, en el camino de mi carrera profesional, me fueron formando con ciencia y profesionalismo.

Ariel Herrera.

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xii
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1

## CAPÍTULO I

<b>1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....</b>	<b>2</b>
<b>1.1. Antecedentes de Investigación.....</b>	<b>2</b>
<b>1.2. Marco teórico.....</b>	<b>7</b>
<b>1.2.1. Empresas familiares.....</b>	<b>7</b>
1.2.1.1. Características de las empresas familiares.....	7
1.2.1.2. Importancia de las empresas familiares.....	8
1.2.1.3. Tipos de empresas familiares.....	8
<b>1.2.2. Separación de propiedad y dirección.....</b>	<b>9</b>
<b>1.2.3. Protocolo familiar.....</b>	<b>10</b>
<b>1.2.4. La Sucesión.....</b>	<b>10</b>
<b>1.2.5. Empresa Familiar Sostenible.....</b>	<b>11</b>
<b>1.2.6. Plan.....</b>	<b>12</b>
1.2.6.1. Importancia.....	13
1.2.6.2. Clases de Planes.....	13
<b>1.2.7. Diseño Organizacional.....</b>	<b>14</b>
1.2.7.1. Importancia.....	15
<b>1.2.8. Estructura Organizacional.....</b>	<b>15</b>
1.2.8.1. Estructura formal.....	16
1.2.8.2. Estructura informal.....	16
<b>1.2.9. Organización.....</b>	<b>17</b>
1.2.9.1. Organigrama.....	17
1.2.9.2. Importancia.....	18
1.2.9.3. Clases de organigramas.....	18
1.2.9.4. Gobierno Corporativo.....	19

<b>1.2.10. Órganos de gobierno de las empresas familiares</b> .....	20
<i>1.2.10.1. Junta de familia</i> .....	21
<i>1.2.10.2. Asamblea familiar</i> .....	21
<i>1.2.10.3. La Asamblea de Accionistas</i> .....	22
<i>1.2.10.4. Consejo de administración</i> .....	22
<i>1.2.10.5. El directorio</i> .....	22
<b>1.2.11. Clima laboral</b> .....	23

## CAPÍTULO II

<b>2. MARCO METODOLÓGICO</b> .....	24
<b>2.1. Enfoque de la investigación</b> .....	24
<b>2.2. Nivel de investigación</b> .....	24
<b>2.3. Diseño de investigación</b> .....	25
<b>2.4. Tipo de estudio – investigación</b> .....	25
<b>2.5. Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de muestra</b> .....	26
<b>2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación</b> .....	26
<i>2.6.1. Métodos</i> .....	26
<i>2.6.2. Técnicas</i> .....	26
<i>2.6.3. Instrumentos</i> .....	27
<b>2.7. Idea a defender</b> .....	27
<b>2.8. Variables</b> .....	27
<i>2.8.1. Variable Independiente</i> .....	27
<i>2.8.2. Variable Dependiente</i> .....	27

## CAPÍTULO III

<b>3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS</b> .....	28
<b>3.1. Resultados</b> .....	28
<i>3.1.1. Análisis e interpretación de la encuesta a los directivos de la organización.</i> .....	28
<i>3.1.2. Análisis e interpretación de la encuesta al personal de la organización.</i> .....	57
<b>3.2. Discusión de resultados</b> .....	69
<b>3.3. Propuesta</b> .....	71
<i>3.3.1. Introducción</i> .....	71
<i>3.3.2. Matriz DAFO de la empresa BASVIMART CIA. LTDA.</i> .....	71
<i>3.3.3. Plan Organizacional de BASVIMART CIA. LTDA.</i> .....	73
<i>3.3.4. Planeación</i> .....	74



3.3.4.1. <i>Misión</i> .....	74
3.3.4.2. <i>Visión</i> .....	75
3.3.4.3. <i>Objetivos Estratégico Empresariales</i> .....	76
3.3.4.4. <i>Valores Organizacionales</i> .....	77
<b>3.3.5. Organización</b> .....	78
3.3.5.1. <i>Estructura Organizacional Propuesta</i> .....	78
<b>3.3.6. Dirección</b> .....	81
3.3.6.1. <i>Propuesta del Gobierno Corporativo de BASVIMART CIA. LTDA.</i> .....	81
3.3.6.2. <i>Unidades Administrativas de la Empresa</i> .....	87
<b>3.3.7. Control</b> .....	88
<b>3.3.8. Estructura Básica del Protocolo Familiar Recomendada a la Empresa.</b> .....	90
<b>CONCLUSIONES</b> .....	101
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	102
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-3.</b>	Codificación de Miembros de la Familia.....	28
<b>Tabla 2-3.</b>	Caracterización de los directivos familiares por Sexo.....	28
<b>Tabla 3-3.</b>	Caracterización de los directivos familiares por Edad.....	29
<b>Tabla 4-3.</b>	Niveles de Educación alcanzados.....	30
<b>Tabla 5-3.</b>	Cargos establecidos para los miembros de la familia empresarial.....	30
<b>Tabla 6-3.</b>	Experiencia de la familia en el negocio.....	31
<b>Tabla 7-3.</b>	La empresa familiar y sus competidores.....	33
<b>Tabla 8-3.</b>	Organismos de Gobierno Organizacional.....	34
<b>Tabla 9-3.</b>	Dirección actual del negocio familiar.....	35
<b>Tabla 10-3.</b>	Influencia y valores familiares.....	36
<b>Tabla 11-3.</b>	Roles de los miembros de la familia empresarial.....	37
<b>Tabla 12-3.</b>	Conducta familiar, empresarial y comunicación.....	38
<b>Tabla 13-3.</b>	Política de RR. HH., en la empresa familiar.....	40
<b>Tabla 14-3.</b>	Las operaciones en la empresa.....	43
<b>Tabla 15-3.</b>	Financiación dentro de los últimos 3 años.....	45
<b>Tabla 16-3.</b>	Condiciones de financiación bancarias o de proveedores.....	45
<b>Tabla 17-3.</b>	Caracterización de las entidades bancarias por años de relación laboral.....	46
<b>Tabla 18-3.</b>	Proporcionalidad del Financiamiento.....	46
<b>Tabla 19-3.</b>	Planificación estratégica como herramienta de gestión.....	47
<b>Tabla 20-3.</b>	Control y seguimiento presupuestario.....	48
<b>Tabla 21-3.</b>	Selección de personal no familiar.....	49
<b>Tabla 22-3.</b>	Fijación salarial resto del personal.....	50
<b>Tabla 23-3.</b>	Utilización del patrimonio empresarial.....	51
<b>Tabla 24-3.</b>	Distribución de los dividendos.....	51
<b>Tabla 25-3.</b>	Decisión para la transición generacional de la empresa.....	52
<b>Tabla 26-3.</b>	Encargados de la decisión de la transición.....	53
<b>Tabla 27-3.</b>	Conocimiento del Protocolo Familiar.....	54
<b>Tabla 28-3.</b>	Componentes del Protocolo Familiar.....	55
<b>Tabla 29-3.</b>	Caracterización de los empleados por Sexo.....	57
<b>Tabla 30-3.</b>	Caracterización de los empleados por Edad.....	58
<b>Tabla 31-3.</b>	Niveles de Educación alcanzados por los empleados.....	59
<b>Tabla 32-3.</b>	Cargos establecidos para los niveles operativos.....	60
<b>Tabla 33-3.</b>	Vínculos familiares establecidos con los empleados.....	61

<b>Tabla 34-3.</b>	Caracterización de los empleados por años de experiencia. ....	62
<b>Tabla 35-3.</b>	Escala de Likert del grado de satisfacción laboral. ....	63
<b>Tabla 36-3.</b>	Matriz DAFO de la empresa BASVIMART CIA. LTDA. ....	72
<b>Tabla 37-3.</b>	Desagregación de la misión propuesta de BASVIMART CIA.LTDA .....	75
<b>Tabla 38-3.</b>	Desagregación de la visión propuesta de BASVIMART CIA.LTDA .....	76
<b>Tabla 39-3.</b>	Temas estratégicos, estrategias y planes de acción, para el Plan Estratégico: ....	78
<b>Tabla 40-3.</b>	Conformación de las unidades administrativas de BASVIMART CIA. LTDA.	88
<b>Tabla 41-3.</b>	Leyendas de la caracterización de los socios. ....	88
<b>Tabla 42-3.</b>	Contenido sugerido del Protocolo familiar de BASVIMART CIA. LTDA. ....	91

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-1.</b>	Órgano de gobierno de la empresa y la familia .....	20
<b>Gráfico 2-3.</b>	Caracterización de los empleados por Sexo.....	57
<b>Gráfico 3-3.</b>	Caracterización de los empleados por Edad. ....	58
<b>Gráfico 4-3.</b>	Niveles de Educación alcanzados. ....	59
<b>Gráfico 5-3.</b>	Cargos establecidos para los niveles operativos. ....	60
<b>Gráfico 6-3.</b>	Vínculos familiares establecidos con los empleados. ....	61
<b>Gráfico 7-3.</b>	Caracterización de los empleados por años de experiencia. ....	62
<b>Gráfico 8-3.</b>	Escala de Likert del grado de satisfacción laboral.....	64
<b>Gráfico 9-3.</b>	Componentes del Plan Organizacional de BASVIMART CIA. LTDA. ....	74
<b>Gráfico 10-3.</b>	Estructura organizacional propuesta para BASVIMART CIA. LTDA. ....	80
<b>Gráfico 11-3.</b>	Estructura de gobierno corporativo para BASVIMART CIA. LTDA.....	82

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**ANEXO A:** ENCUESTA DIRIGIDA A LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA DE  
BASVIMART CIA. LTDA.

**ANEXO B:** ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS INTERNOS DE BASVIMART  
CIA. LTDA.

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación “DISEÑO DE UN PLAN ORGANIZACIONAL PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR BASVIMART CIA. LTDA – RIOBAMBA” se propuso como objetivo, el diseño de un plan organizacional para la sostenibilidad de la empresa familiar que se fundamentó en el diagnóstico integral de la misma, proyectada en el enfoque del proceso administrativo consideradas para el giro del negocio complementándolo con un conjunto de lineamientos técnicos y legales necesarios para construir el protocolo familiar el cual defina los roles de la familia en la empresa y el plan de sucesión que un momento determinado deberá ejecutarse entre la generación fundadora y las siguientes, con respecto a la dirección de la empresa y el mayor fortalecimiento de la unidad familiar, como eje motivador de la sostenibilidad del negocio. Dichos enfoques responden a los resultados del diagnóstico efectuado con los miembros de la familia y colaboradores de la empresa. La investigación se desarrolló metodológicamente a través del enfoque cualitativo y cuantitativo, descriptivo, documental y de campo con la aplicación de encuestas adaptadas de otras experiencias similares a la realidad de la organización tanto a nivel familiar como empresarial, de cuyo análisis e interpretación se establecieron algunos problemas de orden estructural en cuanto al manejo de información de los miembros de la familia sobre el desarrollo del negocio y la misma ejecución de roles para el desarrollo de las responsabilidades administrativas, financieras, de mercado y demás áreas funcionales asignadas. Se destaca la ausencia de un plan estratégico que defina el dimensionamiento estratégico que debe seguir la empresa. En conclusión, el diseño del plan organizacional proyectará la sostenibilidad de la empresa en función de los intereses de sus dueños.

**Palabras clave:** <DESARROLLO ORGANIZACIONAL>, <DISEÑO ORGANIZACIONAL>, <EMPRESA FAMILIAR>, <PROTOCOLO FAMILIAR>, <PROCESO ADMINISTRATIVO>.



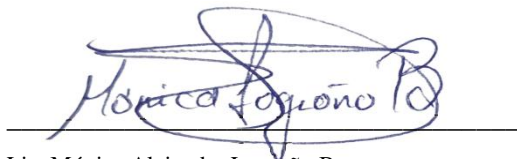
11-10-2022

1995-DBRA-UTP-2022

## **ABSTRACT**

The "DESIGN OF AN ORGANISATIONAL PLAN FOR THE SUSTAINABILITY OF THE FAMILY COMPANY BASVIMART CIA. LTDA – RIOBAMBA" aimed to design an organizational plan focused on the sustainability of the family business. This research developed a comprehensive diagnosis, projected in the approach of the administrative process considered for the company, complementing it with a set of technical and legal guidelines necessary to build the family protocol. This family protocol will define the roles of the family in the company and the succession plan that, at a particular moment, must be executed between the founding generation and the following ones concerning the direction of the company and the more significant strengthening of the family unit as a motivating axis of business sustainability. These approaches respond to the diagnosis results of family members and company collaborators. The research was methodologically developed through the qualitative and quantitative, descriptive, documentary and field approach with the application of surveys adapted from other experiences like the organization's reality both at the family and business level, whose analysis and interpretation allowed identifying some problems. Structural in terms of managing information from family members on the development of the business and the exact execution of roles for the development of administrative, financial, market responsibilities and other assigned functional areas. The absence of a strategic plan defining the strategic dimensioning the company must follow stands out. In conclusion, the organizational strategy's design will project the company's sustainability based on its owners' interests.

**Keywords:** <ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT>, <ORGANIZATIONAL DESIGN>, <FAMILY BUSINESS>, <FAMILY PROTOCOL>, <ADMINISTRATIVE PROCESS>.



Lic. Mónica Alejandra Logroño Becerra  
Mgs. en Lingüística y Didáctica  
de la enseñanza de Idiomas Extranjeros  
C.I. 060274953-3

## **INTRODUCCIÓN**

En el transcurso de los años, la empresa familiar BASVIMART CIA. LTDA. se han convertido en una empresa identificada con el desarrollo de la economía de la ciudad de Riobamba, dado que contribuyen en la generación de empleo y satisfacción de las necesidades de sus clientes con respecto a productos de consumo masivo y otros necesarios para los hogares de los mismos. Se trata de una empresa familiar que por más de cuatro décadas se mantiene en el mercado y ha logrado expandirse a otros puntos de la ciudad.

La presente investigación consta de los siguientes capítulos:

En el Capítulo I se presentan los antecedentes de la investigación y la respectiva fundamentación teórica que compone la base científica desde diversos enfoques analizados de la amplia teoría de la empresa y protocolo familiar, así como de la teoría del desarrollo y diseño organizacional, la misma que sirvió como sustento para la elaboración de la propuesta.

El Capítulo II se desarrolla el marco metodológico en donde se especifica el enfoque, diseño, nivel y tipo de estudio de la presente investigación y sus respectivas técnicas e instrumentos, además de detallar la población y la idea a defender en función a las variables de estudio.

El Capítulo III, presenta los resultados obtenidos del diagnóstico y demás trabajo de campo, cuya información recopilada a través de encuestas a la familia y los colaboradores de la empresa es decir, de cuyo análisis e interpretación se reforzaron los argumentos para efectuar el diseño de un plan organizacional que se compone de un estructura orgánica y funcional con términos de referencias para la ejecución de funciones en especial de las áreas de responsabilidad y las respectivas funciones empresariales que ayudan a dinamizar el desarrollo de un adecuado proceso administrativo. Se propone lineamientos estructurales para el desarrollo del protocolo familiar que se hace necesario para garantizar más aún la sostenibilidad del negocio y la propia unidad y proyección familiar.

Finalmente, se detallan las conclusiones y recomendaciones obtenidas tras la realización del presente trabajo de investigación.



## CAPÍTULO I

### 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

#### 1.1. Antecedentes de Investigación

Hay dos temas muy profundos que debe ser recogidos como antecedentes investigativos de la presente investigación; el uno referido a los diagnósticos situacionales de las empresas familiares que generan los argumentos técnicos suficientes para proponer el diseño o rediseño organizacional de las mismas, y el otro antecedente guarda relación con el análisis de los distintos trabajos efectuados con respecto a la importancia del protocolo familiar que de alguna manera pone en claro la sucesión de la dirección y control de la empresa de generación en generación, a fin de garantizar su sostenibilidad.

Con respecto al primer tema, se han encontrado los siguientes trabajos:

Con el objetivo de fundamentar teóricamente la presente investigación se revisó los repositorios virtuales de la Universidad EAN y Pontificia Universidad Javeriana de Colombia; al igual de instituciones nacionales como: Universidad Andina Simón Bolívar sede Ecuador, Universidad Técnica de Ambato y Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, así también como el artículo científico de la Revista Venezolana de Gerencia, referentes de las variables de estudio de diseño organizacional y protocolo familiar. En función del tema del presente proyecto, se han elegido los siguientes apartados:

En la Universidad EAN de Colombia, Gloria Sierra, en su trabajo de investigación de maestría con el tema: “Planteamiento de un modelo de gestión organizacional en las empresas familiares, con el fin de contribuir a su paso a la siguiente generación” menciona que:

*Un Modelo de Negocio Organizacional, es la forma de lograr que se relacionen los elementos de una Empresa Familiar, con el fin de alcanzar su sentido de dirección hacia la misión, mediante una propuesta de valor. Igual el Modelo no es estático por lo que debe evolucionar constantemente con el paso del tiempo y con el desarrollo de la empresa. Cada cambio importante en algún elemento de la empresa significa un cambio en su Modelo de Negocio. La sucesión representa uno de los retos más importante al que deben enfrentarse las Empresas Familiares, donde sus fundadores desean que en el futuro la empresa continúe siendo familiar, son pocos los que tienen definido y formalizado el proceso de sucesión. Igual son pocos los que cuentan con un Modelo de Gestión. (Sierra, 2020, pág. 79)*

Es así como la autora considera que el planteamiento de un modelo organizacional se convierte en una guía que encamine los intereses sociofamiliares que conlleva a una gran dificultad de sostenibilidad en el tiempo, mediante el cual se obtenga la influencia activa y mejor estructura en relación empresa/familia.

De acuerdo con Cubero (2016, pág. 35), publica su trabajo de integración curricular “Diagnóstico de Gobierno Corporativo en Empresas Familiares de las Pymes del Cantón Cuenca y Propuesta para el Mejoramiento, durante los años 2013 y 2014”, en la cual afirman que en Cuenca la mayoría de las PYMES están constituidas por capitales familiares, la problemática es la ausencia de control, administración informal, el mando está a cargo del socio fundador que es el socio mayoritario, esta forma de gestión a corto o largo plazo puede repercutir en la continuidad de las empresas y al fracaso en la competitividad especialmente a nivel internacional. El diagnóstico a las PYMES nos demuestra que hay puntos clave por trabajar y es un segmento que está abierto a la socialización y aplicación de nuevas prácticas de administración, es necesario darles herramientas con una propuesta que permita corregir las deficiencias de Gobierno Corporativo y mejorar el desempeño de las PYMES.

De acuerdo con las autoras Monreal, Sánchez & Meroño (2010, pág. 11), en su texto “Análisis y diagnóstico de la gestión en la empresa familiar” que entre tantos argumentos se resalta el hecho de que en la investigación se ha buscado integrar toda la información sobre la empresa familiar, fijándose como objetivo principal analizar su realidad desde una perspectiva general, considerando los aspectos económicos, de gestión, jurídicos y sociológicos que mayor influencia tienen en el desarrollo del negocio familiar, a fin de actualizar la información sobre la situación de la empresa familiar ya aportada en estudios precedentes y de ampliar estos conocimientos abordando cuestiones relevantes que no han sido tratadas por la investigación de manera integrada hasta este momento.

En lo respecta a la sostenibilidad de las empresas familiares, se encontraron algunas referencias cuyos fundamentos de los autores se describen a continuación:

Según la autora Patricia Arias (2021, pág. 14), en su trabajo de titulación denominada “Sostenibilidad de la empresa familiar en Ecuador y su relación con el buen gobierno corporativo”, afirma que es importante considerar que la empresa familiar por sus lazos y vínculos afectivos puede caer en riesgos de conflictos que puedan pasar a generaciones futuras y afectar la paz, convivencia y subsistencia del negocio familiar. Los diferentes tipos de conflictos se generan en divergencias entre los objetivos del negocio y la familia; articulación inapropiada de roles al interior de la empresa; estructuras funcionales, operativas y organizacionales no adecuadas a la empresa familiar; número excesivo de familiares trabajando en la empresa; remuneraciones

inapropiadas y conductas de familiares incoherentes con los objetivos empresariales. Lo expuesto fortalece la presente perspectiva investigativa, ya que este tipo de conflictos son los que limitan la sostenibilidad de la organización.

En el artículo de la revista Cielo “El reto de las empresas familiares para el siglo XXI: prácticas & empresariales enfocadas al desarrollo sostenible”, señalan que una empresa familiar encamine sus actividades al desarrollo sostenible es precioso que en su norte estratégico tenga presente a la innovación y la evolución, aquello en virtud de las prácticas de gestión tradicional que desarrollan, dejando de lado las practicas convencionales y el miedo a realizar cosas nuevas, es de vital importancia que las empresas tengan la capacidad de comprometerse con la sociedad en la cual se encuentran llevando a cabo sus negocios, porque de esta manera (complementado con el conocimiento técnico) pueden tener un panorama claro de la perspectiva a futuro de la sociedad, tanto en sus niveles de crecimiento, sus demandas, sus necesidades y requerimiento. (Pérez et al., 2018, pág. 192)

En lo que respecta a Protocolo familiar, estos son los trabajos seleccionados como relevantes para la presente investigación:

De acuerdo con Montoya e Hidalgo (2015, pág. 43), en su trabajo de investigación “Análisis de modelos de protocolo familiar para las permanencias de las empresas Familiares”, sostiene que el Protocolo Familiar implica un proceso mediante el cual se logra trazar un plan que incluye familia, empresa y propiedad. El trabajo analiza modelos de protocolo familiar con la finalidad de entender y ayudar a la permanencia para las empresas familiares de Guayaquil. No tiene un contenido predefinido ya que se trata de un documento privado, personal, especial, dinámico y específico, el cual debe reflejar un compromiso que en principio es de carácter moral, puede traducirse en un documento legal con efectos y obligaciones protegidas por la ley dependiendo de la voluntad de los integrantes. El Protocolo suele considerar todo el patrimonio empresarial de la familia; sin embargo, pueden existir casos donde esté incluido la mayoría del patrimonio y se excluya alguna porción puntual del mismo. Por otro lado, debería contemplar y aplicarse a miembros de la familia que tengan algún derecho sobre el patrimonio empresarial, incluyendo integrantes de la familia que en el futuro vayan a adquirir algún tipo de derechos sobre la empresa.

De acuerdo con Caluña (2017, pág. 4) en su trabajo de integración curricular “El protocolo familiar y su importancia en la continuidad de las empresas familiares en la ciudad de Ambato”, afirman que con el paso de los años se ha ido incrementando el número de elementos en la familia que aportan también con su capacidad para la administración de las empresas y que ha recurrido a instrumentos legales para la sucesión generacional en dicha dirección. Pero, se han presentado confrontaciones por captar el poder dentro de las compañías dejando en riesgo su continuidad. De

acuerdo con los resultados obtenidos de la encuesta aplicada las entidades en la Provincia de Tungurahua se destacan que en el 32% de las entidades los miembros de la familia tomarían una postura hostil ante la sucesión del consejo familiar. No así en el 4% de empresas que lo asumirá pacíficamente; Sin embargo, en el 14% esta situación es indiferente y finalmente en el 51% de corporaciones esta escéptica. También en el 78% de las empresas familiares encuestadas se perdura el criterio que la participación en el patrimonio familiar es el punto de discordia.

Según Villacís (2018, pág. 5) en su trabajo de investigación de maestría “Mecanismos de exigibilidad del protocolo familiar para promover la continuidad de las empresas familiares en Ecuador”, en la misma resume que las empresas familiares constituyen uno de los principales motores de la economía tanto a nivel mundial como dentro de la economía ecuatoriana, pero, muchas de ellas se encuentran con el reto de cómo mantener el negocio cuando se enfrentan a una transición generacional, debido a los problemas que se suscitan al no poder manejar adecuadamente la relación tripartita característica de los negocios familiares que sucede entre la familia, la empresa y la propiedad. Siendo muy común que muchas de estos negocios desaparezcan en la segunda generación y sea aún más difícil su paso a las subsiguientes. Ante estos problemas el Protocolo Familiar surgió en el siglo pasado como una herramienta de gobierno corporativo para la gestión de las empresas familiares.

Los documentos referidos aluden que el problema fundamental radica en los sistemas de gestión y organización empresarial débiles en muchos casos que incluso alientan la lucha por el control de las empresas por parte de familiares cuyo interés está más en el poder que en la sostenibilidad de la empresa, por ello, es fundamental conocerla integralmente no solo desde la perspectiva socio- empresarial sino desde el nivel de intereses que son cada vez más evidentes por los miembros de la familia que creen tener la opción de dirigir la empresa ante la falta del fundador de la misma.

Por otra parte, en la tesis de grado de Frank Hernández de la Pontificia Universidad Javeriana con el tema: “Protocolo familiar como mecanismo de perpetuación para las empresas familiares.” realiza la concientización de la implementación de un Protocolo Familiar acorde a las nuevas teorías administrativas de acuerdo con las necesidades de la organización, que permiten mejorar la estructura organizacional con el fin que los conflictos no se produzcan, señala que:

*El temor a la ejecución del protocolo familiar por parte de las familias empresarias que no lo tienen está relacionado con el desconocimiento, lo que da cuenta de poca cultura en la sociedad acerca del tema, desconocimiento que deriva en rechazo al cambio, debido a que el protocolo familiar es percibido como un gasto y no como una inversión. Las empresas familiares desconocen la importancia del mismo hasta el momento de una crisis*

*familiar, y en muchas ocasiones tratan de implementarlo de manera equivocada.*  
(Hernández F. , 2018, pág. 38)

De acuerdo con el anterior estudio, se toma en consideración la propuesta de implementar el protocolo familiar como herramienta necesaria para solucionar problemas, evitar conflictos en la sucesión de la dirección a largo plazo, con el fin de aplicar responsabilidades en cada rol de los miembros que forman parte de la organización.

En base al artículo científico publicado en la Revista Venezolana de Gerencia por Acosta Marie y Espín María con el tema: “Empresa familiar en la legislación societaria ecuatoriana”, las autoras hablan acerca del protocolo familiar en donde establecen que:

*Cabe recalcar que aún no se ha desarrollado un precedente que delimiten un formato para su aplicación, no obstante, el mismo debe estructurarse de acuerdo con las necesidades que puedan presentar la empresa familiar, es pertinente tomar en cuenta su diagramación organizacional, para conformar un compromiso con todos los niveles de la empresa.* (Acosta & Espín , 2019, pág. 7)

Es así como las autoras consideran que el Protocolo Familiar es un medio contractual de los miembros que están involucrados en la empresa, para formar vínculos familiares en relación empresa-familia que no ejerzan afectación a la entidad con el fin de seguir el direccionamiento para la sucesión empresarial.

En la Universidad Andina Simón Bolívar, se desarrolló el trabajo de integración curricular “La viabilidad jurídica del protocolo familiar para asegurar la sostenibilidad de las empresas familiares en el Ecuador” del autor Zamora Ulloa José Israel. En este trabajo se presenta que el protocolo familiar se crea como consecuencia de que la familia no debe separar la planeación estratégica de la empresa de la planeación estratégica familiar, para lo cual es necesario que los miembros activos de la empresa familiar establezcan su grado de compromiso hacia la empresa a través de las creencias, valores, aptitudes y conocimientos que los identifica a cada posible sucesor. Con el fin de evitar los desacuerdos que se suelen provocar entre los miembros de la familia, se ha visto la necesidad de elaborar un Protocolo Familiar que facilite la planificación del desarrollo empresarial-familiar garantizando la continuidad de la misma. (Zamora, 2017, pág. 42)

Es por lo que, en este estudio, se considere la participación activa tanto de la dirección, así como de los empleados, en función de las capacidades individuales para el establecimiento de responsabilidades, pero adaptados a la realidad de la empresa en particular.

## 1.2. Marco teórico

### 1.2.1. Empresas familiares

Conforme a Vanoni Martínez, María Brito, Fabricio Vasco, Jorge Brito y Jesús Omaña sostienen que:

*Es aquella estructura conformada por la superposición de tres sistemas: el sistema familiar, el sistema de propiedad y el sistema organizacional. También pueden considerarse como un lugar de superposición de dos lógicas: la familiar-afectiva y la empresaria-racional. Otros criterios explican que es aquella empresa, sea unipersonal o sociedad mercantil de cualquier tipo, en la que el control de los votos se encuentra en una familia determinada. En el fondo de dichas conceptualizaciones se encuentra implícita o explícitamente la idea del control de una familia sobre una empresa, fundamentalmente de dos maneras: la propiedad y la dirección. (Martínez et al., 2018, pág. 88)*

Según Arnoldo Araya menciona lo siguiente:

*En las empresas familiares (EF), al definir la estrategia, se consideran dos aspectos: la empresa y la familia, y el enfoque se centra en la permanencia del negocio, en la visión de lo que se quiere de este, en el mantenimiento de la unión familiar y la participación de la familia en las actividades de la empresa. No obstante, el reto es una alta interdependencia entre ambos sistemas, así como el rol de los valores y la comunicación. (Araya, 2017, págs. 23-24)*

Se puede concluir que las empresas familiares son aquellas que se encuentran bajo la dirección de algún miembro de familia hasta el cuarto grado de consanguinidad, los mismos que tienen la vocación para dar continuidad a la empresa y quienes aplican un modelo de gestión independiente de acuerdo con las necesidades que se genera la relación empresa-familia para brindar la continuidad dentro del mercado, con el fin de buscar el bienestar y el éxito de la organización.

#### 1.2.1.1. Características de las empresas familiares

De acuerdo con Molina, Botero & Montoya (2016, pág. 124) las principales diferencias que se suelen emplear entre la cultura de este tipo de organizaciones y de las empresas que no poseen la característica familiar son las siguientes:

- La empresa familiar tiene más partes interesadas (stakeholders) y un mayor número de interrelaciones entre ellos.
- Los accionistas acostumbran a tener un compromiso distinto con la empresa.

- Los ciclos de evolución y desarrollo de la empresa familiar tienen conexiones con las cambiantes necesidades de los miembros de la familia que la dirigen.

Estas características mencionadas son las más importantes que se pueden encontrar dentro de las empresas familiares ya que son las que destacan para generar un vínculo especial con todas las partes interesadas que tienen, ya que poseen muchas y en efecto deben satisfacer a cada una de ellas, tomando las mejores decisiones para no requerir transformarse en una empresa no familiar y que su gestión tenga que pasar al control de agentes externos a la familia.

#### *1.2.1.2. Importancia de las empresas familiares*

En lo referente a este tema Ascensión Barroso menciona que:

*La literatura sobre la empresa familiar es muy abundante, fruto de la preocupación tanto de las autoridades públicas como del ámbito académico. Así, por un lado, se habla del gran impacto de las empresas familiares en la creación de riqueza y de empleo, y por otro, se tratan sus importantes fortalezas—elevado compromiso y dedicación, identidad de valores familiares, transmisión en el tiempo de conocimientos y valores, mayor reinversión de los beneficios y mayor responsabilidad social empresarial; y debilidades riesgo de confusión entre cultura e intereses de la familia, rigidez y conservadurismo, autofinanciación y sucesión mal preparada. (Barroso, 2014, pág. 100)*

Las empresas familiares forman parte importante del desarrollo de las economías de un país, actualmente están ganando un gran alcance dentro de la participación de los mercados nacionales como internacionales, sin embargo, las visiones que tienen las empresas familiares no solo generan beneficio económico sino más bien ser más responsables tanto en lo social como ambiental, contribuyendo en la generación de empleo y cuidado y protección del medio ambiente. De esta forma las empresas familiares a pesar de las dificultades que poseen para desarrollarse representan un sector de alta relevancia.

#### *1.2.1.3. Tipos de empresas familiares*

De acuerdo con Vázquez (2010, pág. 116) en su estudio sostiene que: Desde el enfoque de la naturaleza del trabajo de los miembros de la familia realizan en su empresa, se pueden distinguir cuatro tipos que son como los extremos de una evolución natural con el crecimiento y desarrollo de la empresa.

- La empresa de trabajo familiar: es la empresa que tiene la intención de admitir a todos los que voluntariamente deseen incorporarse. Esta voluntad de admitir a todos no significa que

todos desempeñen tareas del mismo nivel de responsabilidad en la empresa, ni que todos cobre la misma remuneración.

- La empresa de Dirección familiar: es la empresa en la que solamente se permite la incorporación, sean familiares o no, de quienes están preparados para desempeñar puestos de dirección, o pueden llegar a estarlo en un período breve de tiempo.
- La empresa de Gobierno familiar: es la empresa en la que los miembros de la familia solo desempeñan responsabilidades de gobierno, como miembros del Directorio, los miembros de la familia, como es lógico, tienen que alcanzar la capacitación adecuada para actuar en el Directorio del que formarán parte.
- La empresa familiar de inversión: este tipo de empresa o está principalmente centrada en las inversiones, o es como una extensión de la anterior en el sentido de que, en ella, además, se promueve que los miembros de la familia puedan emprender sus propias actividades en el seno de la empresa Holding, que cada vez se va asemejando más a una cartera de negocios.
- La empresa familiar coyuntural: es la empresa en la que los miembros de la familia están unidos como propietarios, más por circunstancias históricas de herencias que por una manifestación positiva de su voluntad de estar unidos, de manera que, si por un cambio de coyuntura tuvieran la oportunidad de vender sus acciones, asociarse con terceros, etc., en condiciones económicas adecuadas, lo harían sin preocuparse por la falta de continuidad del nexo que unió su empresa y su familia.

La mayoría de las Empresas Familiares empiezan como empresa de compromiso familiar y conformen crecen, se transforman con éxito, cambiando las generaciones de la familia y ampliando los miembros de la familia, van pasando a ser empresas con dirección familiar a tener un gobierno familiar más estructurado y formalizado.

### ***1.2.2. Separación de propiedad y dirección***

De acuerdo con Segundo Camino da su punto de vista acerca de la separación de propiedad y dirección definiendo lo siguiente:

*La separación entre propiedad y control a medida que una empresa experimenta su crecimiento es inevitable, por lo que muchas tienden a compartir su control con individuos externos al grupo familiar que invierten capitales y comparten la administración de la empresa. (Camino, 2018, pág. 14)*

Es por esto que muchas veces las empresas familiares para poder superar los problemas económicos que son los más relevantes, transfieren su poder a miembros no familiares con el fin de sobresanar la crisis y poder avanzar hacia nuevos caminos que faciliten el desarrollo de la



empresa, ya que la familia ya no tiene la capacidad o no cuenta ya con las herramientas gerenciales para poder tomar decisiones eficientes, eso contribuye a una mejor supervivencia dentro del mercado y la sostenibilidad en el tiempo de la empresa.

### **1.2.3. Protocolo familiar**

De conformidad con Eduardo Press nos define al Protocolo Familiar de esta manera:

*El protocolo es una herramienta dinámica, revisable y modificable, por tratarse de un instrumento que puede acompañar y amoldarse a la evolución, tanto de la familia como de la empresa. (Press, 2014, pág. 111)*

De acuerdo con María de los Ángeles Lucero nos define al Protocolo Familiar de la siguiente manera:

*Un documento que abarca temas relacionados a la empresa y la familia en donde se pone de manifiesto la asunción del compromiso de sus miembros de poner en práctica las reglas acordadas por la familia empresaria, siendo su fin último la continuidad y supervivencia exitosa del negocio familiar a través de lo largo de generaciones. (Lucero, 2017, pág. 26)*

Es así como el Protocolo Familiar tiene como objetivo equilibrar todos los intereses de empresa con los de la familia, esto busca conseguir que la familia reciba mayor desempeño de las operaciones empresariales y además ser más rentables, es decir, que el protocolo es una herramienta que permitirá a la empresa familiar garantizar un correcto funcionamiento en relación familia-empresa aprobado por cada uno de los miembros. Este proceso se debe realizar cuando la organización y la familia se encuentre en una etapa de desarrollo donde los intereses de cada miembro ya no son los mismos, es ahí donde se trabaja para alcanzar un acuerdo entre el grupo familiar.

### **1.2.4. La Sucesión**

Según Gloria Sierra sostiene que:

*La sucesión hace referencia al traspaso del poder de decisión y la propiedad hacia la siguiente generación, con el fin de en dar continuidad de la empresa de la familia, transición que generalmente no se realiza con la suficiente planeación lo cual genera dificultades, como la resistencia al retiro de la autoridad, especialmente cuando se es propietario único, fundador y gerente a la vez. (Sierra, 2020, pág. 29)*

Conforme con Yamasaki Ruiz menciona que:

*En el caso de algunas empresas familiares cuando el familiar que se retira se ha convertido en la base de generación de riqueza de todo un grupo familiar y éste es el que provee los fondos que alimentan y visten a dos o tres generaciones al mismo tiempo, la trascendencia del suceso suele ser significativa. Adicionalmente, dicho evento puede tener mayor relevancia cuando la empresa familiar representa un motivo de orgullo para los miembros de la familia y conlleva a un apego emocional profundo. (Ruiz, 2010, pág. 1)*

Uno de los problemas que se enfrentan los órganos de gobierno familiares es ser reflexivos en que los puestos más importantes para la planificación estratégica deben ser ocupados por miembros familiares dentro de una organización familiar, pero estos deben estar protegidos por un proceso de sucesión para evitar conflicto de interés inesperados que puedan colocar a la empresa en una situación crítica, sin un sucesor que no tenga las habilidades, aptitudes y conocimiento no puede ser elegido para formar parte de la estrategia de la empresa. Para que este proceso de sucesión tenga éxito, se debe estructurar de forma planificada, previamente acordado con los miembros de la familia para satisfacer los intereses de cada una de las partes.

#### **1.2.5. Empresa Familiar Sostenible**

De acuerdo con Isabel Vidal en su trabajo en su informe realizado en la Universidad de Barcelona menciona que:

*Desarrollo sostenible es mucho más que un concepto ecológico, ya que plantea el reto fundamental de combinar una economía dinámica con una sociedad que ofrezca oportunidades para todos, al tiempo que se mejora la productividad de los recursos y se desliga el crecimiento de la degradación del medio ambiente. Algunas empresas ya se han dado cuenta de las oportunidades a nivel de reputación y, por ende, de ventaja comparativa, que les puede generar gestionar sus planes estratégicos acordes con el concepto de desarrollo sostenible. (Vidal, 2011, pág. 3)*

Las empresas familiares no son una excepción, que por su propia naturaleza tienden a ser núcleos más preocupados por la preservación de los recursos naturales o de la materia prima que les permite llevar a cabo su actividad económica. (Guardela & Barrios, 2006, págs. 110-136). Por otro lado, tomando en consideración el enunciado, las empresas familiares deben motivar no solamente al éxito empresarial, sino al cuidado ambiental, social y económico de la empresa familiar, que se convierte en una idea en la cual debe ser transmitida a las generaciones futuras que

posean la dirección de la organización de tal modo que estos procesos se conviertan en sustento económico familiar como empresarial.

*Como una práctica normal, las empresas familiares ecuatorianas sobre todo las PYMES consideran al ahorro como una prioridad en la realización de todas sus operaciones, en muchos casos se renuncia a la calidad, a ofrecer sueldos de acorde al mercado o a las innovaciones tecnológicas, por tal razón la sostenibilidad puede ser apreciada inicialmente desde ese tipo de perspectiva, es decir ser vista como un gasto, y ser descartada como una manera de ejecutar las operaciones empresariales. (Casado et al., 2011)*

Sin embargo, las empresas familiares deben tener como competencia y responsabilidad el cuidado al medio ambiente, debe convertirse en un objetivo familia-empresa, de tal modo que se aplique estrategias de socialización para incentivar a todos sus colaboradores tanto internos como externos acerca de lo importante que es para la organización y para las futuras generaciones el cuidado del medio ambiente, para así poder contar con los recursos a largo plazo.

*En el Ecuador muchos grupos familiares han visto en la sostenibilidad una oportunidad de negocios, sobre todo por la capacidad de innovación que deben desarrollar para realizar sus actividades económicas, lo cual desde luego les permite desarrollar una ventaja competitiva frente a sus demás competidores. (Robayo, 2016, págs. 125-140)*

Es decir, en la actualidad la sostenibilidad es visto desde el punto de vista de dos tendencias muy diferenciadas por las empresas familiares, la primera es convertirse en una estrategia de marketing social para difundir las actividades empresariales realizadas con el fin de captar la mayor cantidad de clientes; y la otra tendencia es la Cultura Corporativa o ADN Corporativo, dentro de la cual la organización buscar la mejora de sus procesos administrativos y operacionales minimizando el impacto social y ambiental que pudieran causar las actividades que ejercen para el correcto funcionamiento de la misma.

#### **1.2.6. Plan**

Para definir un plan Javier García lo define de la siguiente manera:

*La palabra plan que quiere decir altitud o nivel que proviene del latín <Planus> y traducirse como (plano). Un plan es un conjunto sistemático de actividades que se lleva a cabo para concretar una acción. De esta manera, el plan tiende a satisfacer necesidades o resolver ciertos problemas. (García, 2018, pág. 18)*

Es así como el plan se define como un documento que tiene la intención de hacer algo, o como un proyecto a través del conocimiento de un área en específica, estableciendo objetivos. Es decir, se indican las alternativas posibles para la solución a determinados problemas que se pueden generar de un ámbito social o empresarial con el fin de encontrar la forma de llevarlo a cabo actividades determinadas esenciales y asignando recursos, tiempos y responsables a cada una de ellas.

#### *1.2.6.1. Importancia*

De acuerdo con la Conferencia Canaria de Empresarios menciona lo siguiente:

*Un plan de empresa es mucho más que un documento en donde se indica que clase de actividad económica se desea acometer. Se trata de plasmar una previsión, lo más fidedigna posible, que nos ayude a saber qué pautas debe seguir nuestra empresa si queremos que sea viable y duradera en el tiempo. Elaborar un plan te ayudará a poner en orden tus ideas. También permitirá descubrir posibles debilidades y proponer las alternativas más adecuadas para solucionarlas. (Confederación Canaria de Empresarios, 2012)*

Es así como definir planes es de suma importancia ya que nos permitirá planificar, ejecutar y controlar todas las actividades o acciones que encaminen a un mejor desempeño, a través del mismo generar una gran comunicación con los colaboradores para que estén informados de cada una de las decisiones que se tomen. Por lo tanto, es importante antes de iniciar cualquier proceso elaborar un plan para definir los pasos el cual, facilite la búsqueda de posibles soluciones ante los problemas que se puedan presentar para alcanzar los propósitos que se establecieron y garantizar una dirección por el buen camino.

#### *1.2.6.2. Clases de Planes*

Los planes son ideas que se establecen con el objetivo de organizar, programar y prever posibles resultados. Para establecer un plan deben determinarse los objetivos, el medio, el lugar y las personas lo llevará a cabo. Los planes pueden ser clasificados en:

#### **Planes operativos**

De acuerdo con Lismari Berroteran, planes operativos “constituyen el apoyo necesario de los planes estratégicos porque tienen su aplicación a corto plazo”, (Berroteran, 2019, pág. 1). Lo que nos menciona este concepto es que estos planes se orientan a actividades específicas asignando recursos y definiendo estándares de actuación con el fin de determinar con anticipación cuál es el rol particular de cada individuo dentro de cada uno de los procesos operativos de la empresa.

## **Planes tácticos**

De acuerdo con Dudalia planes tácticos “están destinados a trabajar sobre temas relacionados a los principales departamentos o áreas de las organizaciones”, (Dudalia, 2020). En conclusión, se encargan de garantizar el mejor uso de los recursos y su optimización, sobre todo aquellos que serán utilizados para alcanzar las metas determinadas. Si el plan se encuentra orientado a un determinado sector o producto será táctico, si la planificación es orientada hacia la empresa en su totalidad, será estratégica.

## **Planes estratégicos**

De acuerdo con Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, planes estratégicos “decisiones relacionadas con el mercado meta propuestas de valor análisis de las oportunidades de mercado” (Universidad de San Carlos de Guatemala, 2012, pág. 4). Es decir que están orientados a objetivos a largo plazo y buscan determinar los parámetros de orientación para obtener el camino más eficiente estableciendo los objetivos, los recursos y las formas de optimizar esos recursos. Los planes estratégicos se basan como un todo a la organización, sin diferenciar sus áreas o sectores.

### ***1.2.7. Diseño Organizacional***

Por un lado, Luis Toro define al diseño organizacional de la siguiente manera:

*El diseño organizacional es el proceso de construir y ajustar la estructura de la organización para conseguir sus objetivos. El proceso, que parte de las metas que tiene la empresa, convierte estas en tareas que, a su vez, sirven de base para la definición de los puestos de trabajo. Los puestos de trabajo se conectan para formar departamentos, y estos se enlazan para formar la estructura organizacional. (Toro, 2017 , pág. 10)*

Por otro lado, Carolina Villafuertes lo define de la siguiente manera:

*Para que una organización avance, debe poseer un diseño organizacional claro y conciso, que permita fijar los cimientos de la misma para que mientras progresa, los cambios y la innovación no hagan que fracase, debido a que al no tener claro las políticas o el fin con las que la empresa fue creada puede tambalear en el mercado y venirse abajo. (Villafuertes, 2018, pág. 12)*

En la actualidad cuando una empresa inicia lo hace de manera familiar en donde tienen gran crecimiento y muestran una gran acogida en el mercado, en donde se crea la necesidad de formalizar todos los cambios que surjan para conservarse competitivos evitando la duplicidad de

tareas y el mal manejo de recursos todo esto mediante la aplicación de un diseño organizacional el mismo que nos ayudará de manera adecuada a tomar en cuenta todos los aspectos que son necesarios para que nuestra empresa crezca eficientemente.

#### *1.2.7.1. Importancia*

De acuerdo con Ketty Garcias, Belkis Haro y Solange Resabala establecen que:

*La aplicación del Desarrollo Organizacional como una herramienta de mejora continua, trabajo en equipo, se ha considerado como la opción que permite visualizar la necesidad de cambio, mediante previo diagnóstico realizado se determina las estrategias a seguir y los ajustes que se requiere proponiendo una serie de acciones a tomar con la finalidad de incrementar la eficiencia. (Garcias et al., 2019, pág. 4)*

Además, Xavier Silva, José Duarte y Darly Mendoza mencionan que:

*Uno de los desafíos del diseño organizacional es la creación de una estructura que contenga puestos de trabajo flexibles, alineados a las estrategias y procesos, que incidan en la cultura y desarrollo de la organización, con el objetivo de lograr productividad a través de la organización del trabajo y la distribución ideal de los cargos laborales. (Silva et al., 2020, pág. 7)*

El diseño organizacional es el medio por el cual se guía el camino para alcanzar los objetivos empresariales, sin embargo, es un factor determinante en las organizaciones ya que permite estandarizar cada uno de los procesos y procedimientos con el fin de buscar la integración de todas las partes interesadas y brindar toda la información necesaria para realizar contantemente el mejoramiento continuo y determinar las estrategias a seguir de acuerdo al comportamiento de los elementos interno y externos que interactúan en el correcto desempeño de la organización.

#### *1.2.8. Estructura Organizacional*

Víctor Bastidas menciona que:

*La estructura organizacional es cambiante la cual depende de la estrategia que se tome en el tiempo y en el lugar geográfico. Toda organización sea grande o pequeña necesita tener una estructura que permita diferenciarse de su competencia, para poder ofrecer un servicio de calidad, apoyado de la tecnología y la innovación. (Bastidas, 2018, pág. 20)*

De acuerdo con Mario Brume describe a la estructura organizacional de la siguiente manera:

*Las empresas deben contar con una estructura organizacional de acuerdo con todas los procesos, actividades o tareas que pretenden realizar, mediante una correcta estructura que le permita establecer sus funciones, y departamentos con la finalidad de producir sus servicios o productos, mediante un orden y un adecuado control para alcanzar sus metas y objetivos. (Brume, 2019, pág. 6)*

Al momento de establecer una empresa, una de las primeras decisiones es desarrollar una estructura organizacional porque cada empresa debe tener una estructura diferente ya que siguen objetivos y funciones adaptados a su realidad. Esto facilita a que los clientes internos posean la información necesaria ante las jerarquías existentes, de tal modo que se planifica el trabajo y las responsabilidades de cada uno de los miembros de la organización y así evitar fallos dentro de las operaciones administrativas y productivas para garantizar las decisiones más eficientes, lo que conlleva a tener un reconocimiento tanto por la competencia como del mercado que forma parte.

#### *1.2.8.1. Estructura formal*

Víctor Bastidas define a la estructura formal de la siguiente manera:

*En este tipo de organización, la estructura es planeada por jerarquías y debe proporcionar un estímulo al desempeño de los trabajadores y a su vez motiva la libertad de acción de los empleados utilizando normas y reglas en sus procesos, esto se puede reflejar a través de un organigrama, descripción de puestos, etc. (Bastidas, 2018, pág. 25)*

La estructura formal se considera como el esqueleto de la compañía ya que es una estructura planificada, donde la alta dirección analiza cada uno de los componentes de la empresa para formular una estructura que brinda una eficiente comunicación con cada uno de los niveles de la organización, que lo realiza mediante manuales de la organización como pueden ser procesos y procedimientos, descripción de los puestos de trabajo y organigramas.

#### *1.2.8.2. Estructura informal*

Asimismo, Víctor Bastidas menciona lo siguiente referente a la estructura informal:

*Se presenta cuando se desarrolla de una forma abierta y espontánea en una organización, la cual está expuesta a cambios en el entorno del trabajo. El grupo informal puede desarrollarse por intereses personales y sociales la cuales no son flexibles y son poco estructurados, puede generar un canal de comunicación para estar informados de las actividades y como les afectaría. (Bastidas, 2018, págs. 26-27)*

La estructura informal se considera el sistema nervioso de la organización, es una estructura que se decide de forma espontánea sin un análisis anterior, aquí forman parte la reflexión grupal y las reacciones que pueden tener cada uno de los miembros que forman parte del proceso de decisiones de la empresa. Sin embargo, esta estructura informal tiene un gran alcance dentro de las empresas ya que generan relaciones e interacciones sociales entre todas las personas y niveles jerárquicos que desempeñan su trabajo dentro de la misma. Esto ayuda a mejorar los procesos de información diferente a la red de autoridad que genera un involucramiento de poder de las personas que ocupan una posición dentro de la organización.

### **1.2.9. Organización**

Comprendiendo al concepto de organización Mario Brume menciona lo siguiente:

*La organización debe establecer las cuestiones tanto externas como internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica, y que pueden afectar a su capacidad para lograr los resultados previstos en su direccionamiento estratégico.*  
(Brume, 2019, pág. 7)

Las empresas para lograr objetivos con un equipo de trabajo eficiente deben establecer reglas y parámetros basados en los problemas internos y externos que se pueden generar durante las operaciones de las mismas, buscan la participación activa de las personas asociadas que se relacionan entre sí, y el uso óptimo de los recursos financieros, humanos, materiales y tecnológicos para alcanzar fines específicos.

#### **1.2.9.1. Organigrama**

Marianela Mano define a los organigramas de la siguiente manera

*Son sistemas de organización que se representa en forma intuitiva y con objetividad. También son llamados cartas o gráficas de organización en las que cada puesto de un jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto (y en ocasiones de quien lo ocupa) representándose, por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad.* (Mano, 2009, pág. 4)

Por otro lado, Iván Thompson lo define de la siguiente manera:

*Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría.* (Thompson, 2020, pág. 1)



Toda empresa debe establecer su organigrama como un esquema de estructura de responsabilidades, el mismo que representa como está dividida la organización y cuáles son sus sistemas jerárquicos que los trabajadores deben seguir de acuerdo con sus responsabilidades. Refleja las relaciones que tienen las distintas unidades operativas de una manera gráfica para ser entendido tanto por el cliente interno como externo.

#### *1.2.9.2. Importancia*

Según las líneas de investigación de Carlos Hernández nos menciona que “representa la estructura formal de las organizaciones” (Hernández C. , 2011, pág. 92). Se refiere a que la importancia de los organigramas se basa en establecerse como una herramienta de gestión empresarial muy eficientes, ya que nos proporciona una representación gráfica definida de la organización dentro de la cual sea necesario una reestructuración para llevar a cabo los objetivos de la empresa y así garantizando ser ordenada y controlada de cada uno de los procesos que realicen los miembros y trabajadores de la misma.

A continuación, se define puntos importantes de un organigrama que beneficia a la organización:

- Constituye niveles o líneas de mando eficientes.
- Permite distribuir correctamente las funciones que se presente en la empresa.
- Perfecciona tiempos de trabajo tantos administrativos como productivos.

#### *1.2.9.3. Clases de organigramas*

Dentro de los tipos de organigramas tenemos algunas clasificaciones, pero entre los más importantes que las empresas en la actualidad suelen utilizar son los siguientes:

#### **Organigrama horizontal**

Según María José Escudero, el organigrama horizontal es el que “se representa de izquierda a derecha”, (Escudero, 2011, pág. 6) , interpretando este concepto por lo tanto se puede definir que el organigrama horizontal es la representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa, que muestra en forma esquemática la posición de las aéreas operacionales, sus niveles jerárquicos de forma horizontal.

#### **Organigrama vertical**

Según Isabel Diez, Martín de Castro y María Montoro, “se destaca el principio de jerarquía en la organización”, (Diez et al., 2014, pág. 88), tomando en cuenta este concepto se puede concluir que el organigrama vertical representa gráficamente una estructura de arriba hacia abajo en donde

la alta dirección como el máximo nivel jerárquico se encuentra en la parte superior y por ende los otros niveles se encuentran en la parte inferior.

### **Organigrama circular**

Según Mario Brume, organigrama circular son aquellos que tienen en el centro del organigrama el órgano de más alta jerarquía y sus relaciones parten del centro hacia fuera”, (Brume, 2019, pág. 51), por el cual se puede decir que los niveles inferiores forman círculos concéntricos alrededor de la alta dirección. Sin embargo, no se recomienda usarlo en empresas privadas sino más bien en el sector público donde es más complejo con una interpretación difícil.

### **Organigrama mixto**

Según María Carrasco, organigrama mixto es la “combina los organigramas verticales y horizontales”, (Carrasco S. , 2013, pág. 21), esta definición se refiere que este tipo de organigrama se lo utiliza más para empresas grandes o multinacionales es decir las que tiene un alto número de puestos de trabajo y esto permite asegurar que durante su desempeño un orden jerárquico y a su vez un control y evaluación estricto de la estructura.

#### *1.2.9.4. Gobierno Corporativo*

De acuerdo con Irina Santos y Douglas Morán:

*Se nombra Gobierno Corporativo, al conjunto de procedimientos, normas, principios, y estructura organizacional; que ayuda a regular la organización y funcionamiento de los órganos de gobierno de una empresa y la relación entre la junta directiva, el consejo de administración, los accionistas, la familia y el resto de parte interesadas que acuerdan las reglas para la toma de decisiones. (Santos & Morán, 2021, pág. 12)*

Por otro lado, Jon Martínez establece que:

*Gobernar una empresa familiar no sólo consiste en conducir bien sus negocios, sino preocuparse del sistema completo, lo que se consigue con un órgano de gobierno para cada uno de esos subsistemas: la junta de accionistas, el directorio y la junta de familia. (Martínez J. , 2014, pág. 137)*

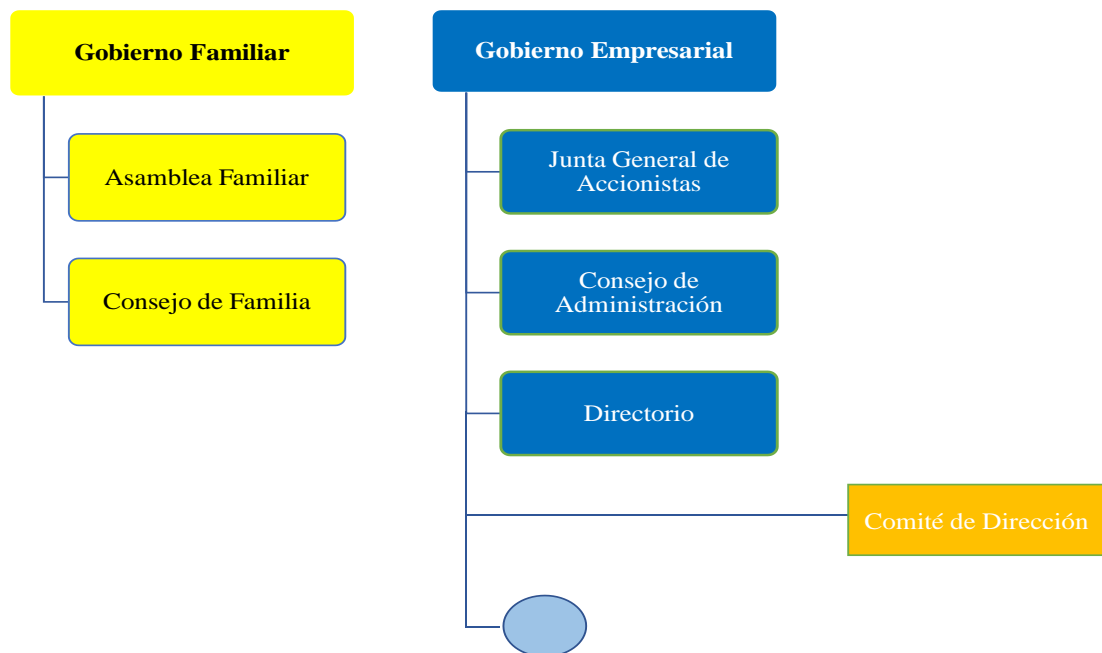
El gobierno corporativo de las empresas familiares tiene su diferencia de acuerdo con las empresas tradicionales, ya que las empresas familiares sus altos directivos forman parte de cada uno de los procesos de las empresas, están pendientes de la dirección y control de los niveles de

la organización buscando el desempeño de los procedimientos e incrementar los beneficios económicos y sociales con el fin de alcanzar un desarrollo sostenible.

Además, menciona Martínez (2014, pág. 374), que existen 3 órganos de gobierno en la empresa familiar:

- La junta de accionistas (empresa tipo sociedad anónima abierta o cerrada) o la reunión de socios (para empresas de responsabilidad limitada).
- La junta de familia.
- El directorio.

### 1.2.10. Órganos de gobierno de las empresas familiares



**Gráfico 1-1.** Órgano de gobierno de la empresa y la familia

**Realizado por:** Cevallos, H. Herrera, E. 2022.

Según Mariana Valenzuela menciona que:

*Los órganos de gobierno son figuras constituidas en la EF con la pretensión de ayudar a la familia empresaria a cristalizar su visión en acciones concretas. Son estructuras que se crean, tanto para mantener la armonía familiar y alcanzar los objetivos familiares como para incrementar el valor de su patrimonio. (Valenzuela, 2011, pág. 57)*

Hoy en día las empresas familiares, tiene como objetivo desvincular los problemas familiares con los empresariales para no mezclar los asuntos que son importantes para la empresa, esto se realiza

a través de los órganos de gobierno que son el enlace para mantener la armonía de la relación familia-empresa. Dichos órganos de gobierno tienen como función contribuir a mejorar los procesos en mejores prácticas con el fin de disminuir los riesgos que pueden enfrentar las organizaciones familiares que sobrellevan durante su proceso de desarrollo, crecimiento y continuidad en el tiempo con el efecto de ir generando relaciones armoniosas con sus miembros.

#### *1.2.10.1. Junta de familia*

De acuerdo con Jon Martínez establece de la siguiente manera a la junta de familia:

*Es la institución que representa a la familia en su empresa y se preocupa específicamente de los vínculos entre ambas. Es el foro apropiado para conversar acerca de los grandes temas en relación con la empresa y la propiedad, aquellos que nunca encuentran el momento para ser tratados y entonces se lo hace en el almuerzo dominical, o en el casamiento de un sobrino, cuando, en realidad, debe ser tan formal como una reunión de Directorio. (Martínez J. , 2010, pág. 128)*

La junta de familia es uno de los órganos más importantes dentro de la empresa familiar debido a que son los encargados del equilibrio que se dan entre las relaciones internas de la familia y la parte empresarial entre sus ramas, es así que este órgano son quienes expresarán lo que siente la familia con respecto al giro del negocio y darán las directrices o lineamientos para ser analizados y además poner los límites que deben tener el directorio para tomar decisiones para no generar riesgos de la inversión del patrimonio familiar.

#### *1.2.10.2. Asamblea familiar*

El Instituto de la Empresa Familiar establece lo siguiente:

*Tiene como misión fomentar la unión, el compromiso y la concordia entre los miembros de la familia mediante un encuentro formal, que, como mínimo, tendrá carácter anual, y que ha de servir como foro de comunicación entre la familia y la empresa. (Familiar, 2005, pág. 44)*

La asamblea de familia es un órgano donde existe una igualdad de todos los miembros, debido a que en este dan la oportunidad que cada uno de ellos, los que trabajan para la empresa como los que no lo hacen para que den sus ideas y puntos de vista con el fin de garantizar una armonía entre los miembros y asimismo tener un sistema para solucionar los posibles problemas que se pueden generar tanto en el presente como en el futuro. Es así como uno de los factores principales es la comunicación entre la familia y todas las partes interesadas de la misma, con el fin de cuidar el interés familiares y personales para apoyar el cambio generacional.

#### 1.2.10.3. *La Asamblea de Accionistas*

Conforme a Mariana Valenzuela refiere lo siguiente:

*Es el órgano de gobierno más importante de todos, dado que se trata del foro de quienes poseen la organización. La visión, los valores y los intereses de los accionistas, que en el caso de estas organizaciones suelen ser miembros de una misma familia, deben ser tenidos muy en cuenta por el consejo de administración, y también deben ser puestos en práctica por quienes se encargan de la gestión de la compañía. (Valenzuela, 2011, pág. 58)*

En las empresas familiares la asamblea de accionistas muchas veces está conformada por los miembros de la familia o en ocasiones por personas ajenas a la familia, dentro de este órgano de gobierno se informan todos los problemas o acciones que se han tomado en cuenta para garantizar los procesos, que esto conlleva a la tomar una decisión correcta para que la empresa cumpla con su planificación.

#### 1.2.10.4. *Consejo de administración*

Comprendiendo la importancia del consejo de administración José Ramírez estable que:

*Los Consejos de Administración son algo manifiestamente mejorable. Son órganos necesarios, siempre que su función sea claramente definida y sus miembros ejecuten su mandato con buena fe, sentido común y deseo palpable de añadir valor a la compañía. Deben autorregularse y, excepcionalmente, deben ser regulados normativamente. El sistema necesita Consejos de Administración responsables, capaces de marcar estrategias y controlar adecuadamente sus órganos ejecutivos. (Ramírez, 2015, pág. 49)*

Este órgano de gobierno dentro de las empresas familiares debe estar presentes en las mismas ya que de ellas dependerán de que sus acciones reflejen el estado de la compañía, de la mejor forma posible, con el fin de establecer los límites y decisiones de cada día de sus operaciones, de este modo se direcciona el camino que la organización debe tratar de seguir.

#### 1.2.10.5. *El directorio*

Según Jon Martínez lo define de la siguiente manera:

*El directorio es el que corresponde a la empresa. Estrictamente hablando, es el que vincula a la empresa con la propiedad, pues su misión es velar por los intereses de largo*

*plazo de los accionistas o socios, procurando que el valor de sus acciones o derechos en la empresa sea el máximo posible. (Martínez J. , 2010)*

El directorio es un componente fundamental de los órganos de gobierno de las empresas familiares ya que son los responsables de generar valor dentro del ámbito de la sostenibilidad a través de designar a las personas con las condiciones de cumplir con los objetivos institucionales alineados para desempeñar las metas propuestas para plasmar lo que la alta dirección desea para su empresa.

### ***1.2.11. Clima laboral***

En conformidad con Cristhian Pilligua y Flor Arteaga definen al clima laboral de la siguiente manera:

*El clima laboral, es un referente de gran importancia en las organizaciones, que pretenden ser competitivas y que se preocupan por el personal que labora en ellas; estas empresas, intentan lograr un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, buscando incrementar los niveles de productividad, prestando mayor consideración al recurso humano; donde el bienestar en las personas y la motivación que tengan, son los pilares básicos para ser productivos. (Pilligua & Arteaga, 2019, pág. 4)*

El clima organizacional se refiere al ambiente que existe entre los miembros de la organización y su máximo nivel jerárquico. Está vinculado al grado de motivación de los trabajadores e indica cuáles son los componentes esenciales para obtener la motivación de los mismos y así generar un ambiente organizacional nutritivo. Por consiguiente, es importante satisfacer las necesidades personales y elevar la moral de los miembros. El clima organizacional dentro del sistema gerencial o administrativo incluye la estructura organizacional, políticas, procedimientos, reglas, entre otros. Debido a los efectos que tiene el clima laboral es muy importante dentro de una institución ya que ayuda a mejorar la productividad y eficiencia de los colaboradores en la utilización de recursos financieros, materiales, tecnológicos y humanos para cumplir con los objetivos y metas institucionales.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO METODOLÓGICO**

#### **2.1. Enfoque de la investigación**

Para la presente investigación se utilizaron los enfoques cualitativo y cuantitativo.

##### **Cualitativo**

La investigación cualitativa “identifica cuál es el comportamiento, las actitudes y las diferentes formas de reacción en los entrevistados” (Pilco & Ruiz, 2015, pág. 68). Esta investigación posee un enfoque cualitativo ya que se utilizaron ciertas técnicas de investigación como lo es la entrevista para la obtención de datos relacionados a nuestro objeto de estudio.

##### **Cuantitativo**

El enfoque cuantitativo “usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento” (Sampieri, Collado, & Baptista, 2003, pág. 10). Para nuestra investigación también se aplicó la investigación cuantitativa ya que se implementaron instrumentos de investigación como lo es la encuesta para realizar el levantamiento de datos que arrojan datos exactos para la validación de la idea a defender.

#### **2.2. Nivel de investigación**

Para la presente investigación se utilizó el siguiente nivel de investigación.

##### **Descriptivo**

La investigación descriptiva se refiere al “tipo de pregunta de investigación, diseño y análisis de datos que se aplica a un tema determinado” (Abreu, 2012, pág. 6). Para la investigación se recogió datos que eran la base para el planteamiento de nuestra idea a defender, además de exponer y resumir toda la información de manera cuidadosa para un realizar un análisis minucioso de ciertas generalidades que contribuyeron en el desarrollo del presente trabajo.

### **2.3. Diseño de investigación**

Para la presente investigación se utilizó un diseño de investigación no experimental con enfoque transversal.

#### **No experimental**

En el caso de nuestra investigación no cuenta con un diseño es experimental ya que no existe ninguna manipulación de las variables dado que involucra actitudes y aptitudes. Las investigaciones no experimentales no se manipulan de ninguna manera las variables independientes. (Pilco & Ruiz, 2015). Se aplica este diseño debido a que no se trabajó con variables dentro del laboratorio, en la cual no se tuvo control y ni manipulación de las mismas.

#### **Transversal**

“Son aquellos en los que se recolectan datos en un sólo momento, en un tiempo único” (Müggenburg & Pérez, 2007, pág. 37) Para nuestra investigación se estableció el diseño transversal dado que se recopiló datos en un período de tiempo mediante una encuesta para conocer datos relevantes para nuestra investigación como lo son las actitudes y aptitudes de los socios.

### **2.4. Tipo de estudio – investigación**

En el trabajo de investigación se utilizaron los siguientes tipos de estudios.

#### **Investigación documental**

La investigación documental “se diseña para resolver o plantear problemas cuya información proviene básicamente de fuentes secundarias” (Muñoz, 2016, pág. 147). Para el presente trabajo se realizó una amplia recopilación de información de tesis, artículos científicos, revistas, trabajos de titulación y libros que fueron de fuente fundamental para el sustento de nuestra investigación.

#### **Investigación de campo**

La investigación de campo “brinda la oportunidad al investigador de acudir a donde se presenta el fenómeno y obtener directamente la información en el campo de los hechos” (Muñoz, 2016, pág. 147). Para el estudio de cambio se realizó la aplicación de instrumentos de investigación como lo es la encuesta la misma que nos ayudó a obtener información más exacta para sustentar nuestra hipótesis y también nos permitió recolectar datos de manera organizada relacionados al tema de estudio.



## **2.5. Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de muestra**

Nuestra población para esta investigación correspondía a un total de 64 personal, las mismas que se distribuyen de la siguiente manera: 5 socios, 10 personal administrativo y 49 colaboradores quienes fueron los beneficiarios de este trabajo de investigación.

## **2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación**

### **2.6.1. Métodos**

Para la presente investigación se utilizaron los métodos, Deductivo y Analítico.

#### **Deductivo**

En este método se parte de un principio de validez general que puede aplicarse a cada uno de los casos particulares. El procedimiento deductivo es válido cuando sus premisas son de tal naturaleza que permiten apoyarnos en ellas como fundamento seguro para llegar a una conclusión (Muñoz, 2016, pág. 77). Este método nos facilitó estar al tanto de cada uno de los temas específicos que se plantearon en el marco teórico, con el fin de desarrollar de mejor manera el objeto de estudio.

#### **Analítico**

En cuanto al método analítico confluir en el procedimiento general de descomposición de un todo en sus elementos, tienen diferencias específicas, que determinan por el campo de la realidad del que se ocupan y de los objetivos que se buscan en una investigación (Cabezas et al., 2018, pág. 18). Por el cual, este método fue de suma importancia dentro de la investigación ya que se utilizó para analizar los datos de la información recabada para la realización de este marco metodológico.

### **2.6.2. Técnicas**

#### **Encuestas**

La encuesta es un modelo general de investigación que se basa en la técnica de recolección de datos o información que es la entrevista, sin menoscabo de emplear la observación y otros datos secundarios (Muñoz, 2016, pág. 192). Esta técnica nos ayudó a conseguir la información necesaria para el sustento de nuestro trabajo de titulación y sirvió a la empresa para tener una retroalimentación de la gestión que han venido ejerciendo en todos estos años. Para el desarrollo de esta investigación se adaptó el “Cuestionario sobre el Gobierno y Dirección de la Empresa Familiar” (2008) desarrollado en la cátedra de la empresa familiar en la Universidad de Valencia Facultad de Economía, herramienta que fue adaptada a la realidad y percepción de la empresa para dar continuidad a esta investigación.

### **2.6.3. Instrumentos**

Los instrumentos que se utilizó para el trabajo de titulación son:

- Cuestionario de la encuesta: este instrumento se desarrolló para obtener los datos que detallados sobre el diagnóstico situacional empresarial y familiar que fue aplicada a los socios de la organización. Por otra parte, este instrumento también se aplicó al cliente interno de la empresa para conocer el grado de satisfacción laboral, el cual nos ayudó en el proceso de investigación.

Es importante mencionar que se utilizaron modelos teóricos aplicados al estudio de la empresa familiar en donde se conoció la forma en que se componen sus principales subsistemas y cuál de los miembros pertenece cada uno de ellos.

### **2.7. Idea a defender**

Con el diseño de un plan organizacional para la empresa Basvimart Cia. Ltda., se transformó en una organización cuya sostenibilidad será garantizada por su estructura orgánico funcional, generadora de altos niveles de eficiencia y confianza en la sucesión de su dirección en el tiempo adecuado que sea decidido por sus fundadores, además de que se buscó la aplicación del proceso administrativo para que los directivos y empleados desempeñen de manera óptima las tareas conforme a los objetivos organizacionales establecidos, esto se pretende alcanzar mediante la gestión con direccionamiento estratégico.

### **2.8. Variables**

#### **2.8.1. Variable Independiente**

- Gestión organizacional.

#### **2.8.2. Variable Dependiente**

- Sostenibilidad y línea de sucesión de la empresa.

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Este capítulo se detalla los resultados que se obtuvo mediante la aplicación de la encuesta que se aplicó a los socios familiares que forman parte de la dirección de la empresa, con la finalidad de comprender la situación actual de la organización. Al igual se aplicó a los clientes internos para medir el nivel de satisfacción laboral de los mismos; para lo cual este capítulo se desarrolló en función a la investigación realizada en el marco teórico.

#### 3.1. Resultados

##### 3.1.1. *Análisis e interpretación de la encuesta a los directivos de la organización.*

Para sintetizar de mejor manera a los miembros de la familia se codificó a cada uno para comprender satisfactoriamente cada punto de vista a las respuestas emitidas.

**Tabla 1-3.** Codificación de Miembros de la Familia

Codificación de Miembros de la Familia	Relación Familiar
P	Padre (Rómulo Bastidas)
M	Madre (Carmen Villacis)
H1	Primer Hijo (Carlos Bastidas)
H2	Segundo Hijo (Orlando Bastidas)
H3	Tercer Hijo (David Bastidas)

**Fuente:** Cuestionario sobre el gobierno y dirección de la empresa familiar, 2008.

**Realizado por:** Cevallos, H. Herrera, E. 2022.

## DATOS GENERALES DE LA FAMILIA EMPRESARIA

### 1. Descripción de los socios de la organización por sexo.

**Tabla 2-3.** Caracterización de los directivos familiares por Sexo.

Sexo	
Hombre	4
Mujer	1
<b>Total</b>	<b>5</b>

**Fuente:** Cuestionario sobre el gobierno y dirección de la empresa familiar, 2008.

**Realizado por:** Cevallos, H. Herrera, E. 2022.

La empresa está gobernada por 5 miembros de la misma familia; de los cuales 4 son hombre y una sola mujer. Es fundamental señalar que siguen los socios fundadores al frente de las responsabilidades máximas directivas, la segunda generación de la familia vistos desde la perspectiva de sucesión está conformada por tres hijos hombres, quienes en la actualidad ocupan cargos de responsabilidad en la organización.

## 2. Edad

**Tabla 3-3.** Caracterización de los directivos familiares por Edad.

Edad	P	M	H1	H2	H3
63		1			
75	1				
36					1
42			1		
41				1	

**Fuente:** Cuestionario sobre el gobierno y dirección de la empresa familiar, 2008.

**Realizado por:** Cevallos, H. Herrera, E. 2022.

El promedio de edad del grupo familiar es de 51,4 años, es decir, 8 años más del tiempo que se mantiene el negocio en el mercado. El promedio de edad de la segunda generación (hijos) es de 39 años, es decir, 5 años menos de la apertura de la empresa.

Son datos muy interesantes que revelan la fortaleza y experticia de los socios fundadores cuyo promedio de edad es de 69 años, quienes se mantienen aún frente de la dirección y principales responsabilidades, que seguramente ya van estructurando un plan de sucesión a la primera generación de la familia.

Lo más habitual en las empresas familiares es cuando se analiza la variable edad de sus integrantes directos, es que siguen su proceso de crecimiento determinado en tres funciones claras: la creadora (la primera generación), la institucionalizadora (la segunda) y la expansiva (la tercera). Desde el punto de vista de la empresa está entrando a aquella segunda etapa donde se va estructurando sus áreas especializadas de gestión para colocar en los cargos establecidos en la estructura de la organización a los hijos, lo cual demuestra que el negocio familiar ésta en constante expansión porque existen buenas condiciones de mercado.

### 3. Niveles de educación de la Familia empresarial

**Tabla 4-3.** Niveles de Educación alcanzados.

Título	P	M	H1	H2	H3
BA Administración y finanzas			1		
Ing. Comercial				1	
Ing. Comercial y Tecnólogo Diseño Grafico					1
Ing. de empresas		1			
Bachiller	1				

**Fuente:** Cuestionario sobre el gobierno y dirección de la empresa familiar, 2008.

**Realizado por:** Cevallos, H. Herrera, E. 2022.

Otra de las particularidades es que, de los 5 miembros de la familia, cuatro han cursado la educación superior, uno solo (el fundador) terminó el bachillerado. Lo cual determina que los socios fundadores (esposos) si proyectaron la formación de sus hijos quienes progresivamente han ido ocupando posiciones de relevancia en la empresa.

Los tres hijos y su madre alcanzaron formación profesional relacionada con la actividad empresarial que realizan, lo cual progresivamente ha sido necesaria para ponerse al frente de las distintas áreas de gestión que requieren dicho nivel de conocimientos, sin dejar de lado que el fundador del negocio pese a no tener un título profesional es el que ha llevado junto a su esposa, la dirección del negocio con los resultados de crecimiento y posicionamiento en el mercado, que son dignos de ser elevados a un caso de estudio en la academia.

Es esta parte cabe afirmar que la continuidad de la empresa depende en gran parte de la generación que se haga cargo de ella en ese momento. En muchos casos estudiados de empresas familiares, aquellas dirigidas aún por los fundadores tienen un porcentaje de supervivencia superior a las que se encuentran en segunda generación o en las posteriores. Además, las empresas en primera generación obtienen por lo general unos resultados mejores que las controladas por generaciones siguientes. La razón es que para los fundadores su empresa es su proyecto.

### 4. Funciones que desempeña en la Empresa

**Tabla 5-3.** Cargos establecidos para los miembros de la familia empresarial.

Función que desempeña en la Empresa	P	M	H1	H2	H3
Gerente Financiero			1		
Gerente en Compras				1	
Gerente en Ventas					1
Gerente General		1			
Presidente	1				

**Fuente:** Cuestionario sobre el gobierno y dirección de la empresa familiar, 2008.

**Realizado por:** Cevallos, H. Herrera, E. 2022.

Los 5 miembros de la familia ocupan cargos de relevancia en la empresa, lo cual demuestra que la misma sigue siendo gobernada por la primera generación (mamá y papá) quienes ocupan cargos de suma importancia como son el de presidente y gerente general, por tanto, la transición hacia la segunda generación no se efectúa aún, en ello los fundadores deben estar analizando cual es la mejor opción entre sus hijos para transferir sus puestos directivos, hecho que debe ser difícil. Se trata de la construcción de un escenario donde lo familiar no debe interferir con la esencia del negocio, más se debe pensar en un complemento donde prime conocimiento, experticia y sobre todo templanza para emular el ejemplo de los fundadores en la larga y exitosa gestión. Por ello es fundamental referirse a las estadísticas al respecto, pues, según la Superintendencia de Sociedades en el año 2017, el porcentaje de empresas familiares que pasan de la 1era. A la 2da. Generación es del 17%, y aquellas que superan la 2da. Generación tan solo son el 3%. (Suárez, 2018). Estos datos nos muestran que la empresa puede pasar a manos de la segunda generación, pero también es muy poco probable que la misma pueda ser dirigida por la tercera generación en donde las razones y motivos pueden variar de acuerdo con las expectativas generacionales.

#### 5. Años de experiencia en el rol o puesto que desempeña en la empresa:

**Tabla 6-3.** Experiencia de la familia en el negocio.

Años de experiencia en el rol o puesto que desempeña en la empresa:	P	M	H1	H2	H3
6 años			1		
1,5 años				1	
10 años					1
45 años	1	1			

**Fuente:** Cuestionario sobre el gobierno y dirección de la empresa familiar, 2008.

**Realizado por:** Cevallos, H. Herrera, E. 2022.

La primera generación supera los 45 años de experiencia desde la fundación, cimentación y consolidación de la empresa en tanto que la segunda generación (hijos), quienes en conjunto generan un promedio de 5.8 años de experiencia en las responsabilidades creadas y asignadas para cada hijo. El hijo mayor es el que concentra más de 10 años de experiencia en su vinculación con puesto de responsabilidad.

Pese a las enormes fortalezas de la empresa familiar sobre todo en el ámbito de la rentabilidad y crecimiento, aun no se ha establecido los mecanismos técnicos y legales más adecuados, para lograr continuidad generacional en términos de las más altas dignidades de responsabilidad en la empresa, ya que los miembros familiares sucesores del fundador, van progresivamente alcanzando el espíritu emprendedor de su antecesor y tienden aún a confundir las relaciones de familia con las de la organización. En este sentido, el gobierno corporativo debe servir como ente mediador de estas dificultades y garantizar la transparencia en la gestión empresarial.

Complementado el análisis anterior, cabe señalar que la gerencia de la empresa es administrada por la fundadora desde hace más de 40 años consecutivos, promedio obtenido de las diferentes respuestas al respecto que señalan los miembros de la familia empresaria. Ella posee conocimientos administrativos y técnicos requeridos para la marcha del giro del negocio. Además, es importante mencionar que a pesar de su edad se encuentra en pleno uso de sus facultades cognitivas, físicas y mentales para desempeñar funciones dentro de la organización, así también se evidencia la motivación a seguir aportando con su trabajo en la venta de productos de consumo masivo y de primera necesidad requeridos por sus clientes.

Es importante que tanto la segunda y tercera generación sigan preparándose académicamente de tal modo que ganen diferentes posiciones directivas, conocimientos y experiencia para en un futuro cercano gerenciar la empresa, a fin de proyectarse en sana competencia profesional dicho nivel de responsabilidad para dar continuidad al negocio.

### **INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA**

**Pregunta 1:** Indique el número promedio de empleados que ha tenido su empresa en el último año:

La empresa cuenta con 3 locales en la ciudad de Riobamba, la misma posee un número de 64 trabajadores aproximadamente de los cuales también se considera a los 5 miembros de la familia, pero a pesar de la gran nómina que posee es considerada una pequeña empresa debido a que no superan los 100 trabajadores por lo cual también facilita el control de los procesos y de las funciones de cada trabajador.

El papel primordial de los miembros de la familia es que ellos definen el proceso de selección y contratación del personal que se llevará a cabo o se aplicará dentro de la empresa así también ellos son quienes deciden quien se vincula y desvincula en la empresa haciendo que este proceso dependa en gran medida de los miembros de la familia.

**Pregunta 2:** En comparación con sus competidores más directos, su empresa:

En comparación con los competidores, 4 de los cinco socios-miembros de la familia empresaria señalan que están en total acuerdo que su negocio es más rentable que los de la competencia, solo uno está casi de acuerdo. Similar a ello los 5 están casi de acuerdo que su negocio tiene un mejor comportamiento de venta que los competidores.

Estas dos afirmaciones dan más amplitud para entender el estado financiero actual de la empresa por el volumen de ventas registradas, en ello la opinión está dividida; uno no está en acuerdo, pero en desacuerdo el negocio presenta mayor independencia financiera con respecto a la realidad

de la competencia; tres están caso de acuerdo y uno en total acuerdo. Se evidencia tres visiones diferentes sobre una misma percepción de mercado, hecho nada objetivo para el proceso de sucesión que en algún momento se deba dar en la empresa.

### **Empresa Familiar y Competencia**

En cuanto a la reputación e imagen del negocio con respecto a la competencia dos socios de la empresa familiar sostienen que están casi de acuerdo que la misma es mejor y los tres están en total acuerdo con el tema.

Es posible que no todos los miembros de la familia empresaria concuerden con una misma percepción de la competencia, aquello difiere mucho en lo que cada uno de ellos está concentrado hacer dentro del negocio. No es lo mismo la percepción de quien maneja la parte comercial que aquella que la misma presidencia o gerencia tenga de la competencia y además es el lugar donde está ubicado la empresa, el que perfila la concurrencia o no de los clientes, frente a negocios que están alrededor de la zona comercial de Riobamba donde está ubicados.

**Tabla 7-3.** La empresa familiar y sus competidores.

	<b>Total Desacuerdo</b>	<b>Casi desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni desacuerdo</b>	<b>Casi de acuerdo</b>	<b>Total acuerdo</b>
1. Es más rentable				1	4
2. Tiene un mejor comportamiento en ventas				5	
3. Presenta mayor independencia financiera			1	3	1
4. Cuenta con mayor reputación y mejor imagen				2	3

**Fuente:** Cuestionario sobre el gobierno y dirección de la empresa familiar, 2008.

**Realizado por:** Cevallos, H. Herrera, E. 2022.

### **Pregunta 3:** La empresa es solo familiar.

Los cinco socios responden que tanto la propiedad de la empresa como su gestión directa, la ejercen los miembros de la familia empresaria, no hay puestos de responsabilidad a los creados para socios fundadores e hijos, que sean ocupados por hijas políticas o personas que no tengan relación directa con la familia.

Las responsabilidades de la primera generación de fundadores están muy bien definidas desde la creación de la empresa y los hijos que corresponden a la segunda generación, poseen participación administrativa dentro de la organización con respecto a las operaciones, talento humano,



proveedores, mercado, entre otros, haciendo que las dichas decisiones sean de manera rápida, convenientes y sobre todo beneficien a la familia y a la empresa.

### **ORIENTACIÓN CULTURAL Y FAMILIAR**

**Pregunta 4:** Piense en el principal accionista de su empresa, así como en los familiares del mismo, y responda:

La familia es la principal accionista, quienes a su vez tienen un alto sentido de pertinencia con la empresa dado que la misma ha sido levantada con el esfuerzo y sacrificio de los padres y por ende tienen la responsabilidad de garantizar el futuro, también en su momento heredando las responsabilidades a sus hijos y permitiendo el crecimiento de la confianza en función de los resultados administrativos, comerciales y financieros de la organización, para que en un futuro ellos sean quienes tomen las riendas del negocio y salvaguarden su éxito.

La propiedad y control sobre la empresa en relación con este aspecto, puede citarse el porcentaje de participación en el capital perteneciente a la familia, a través de la intención de transferir la empresa a futuras generaciones, es decir, mantener en el futuro la participación de la familia en la empresa.

**Pregunta 5:** Tiene su negocio Consejo de Administración, Junta o Directorio de Familia

**Tabla 8-3.** Organismos de Gobierno Organizacional.

Tiene su negocio Consejo de Administración, Junta o Directorio de Familia	P	M	H1	H2	H3
Si	1	1		1	1
No			1		

**Fuente:** Cuestionario sobre el gobierno y dirección de la empresa familiar, 2008.

**Realizado por:** Cevallos, H. Herrera, E. 2022.

Cuatro de los cinco miembros señalan que la empresa cuenta, con una Junta de familia, solo uno de ellos desconoce su existencia (o técnicamente la ubica con otra denominación). Lo cual quiere decir, la empresa tiene un órgano de gobierno que es la junta familiar (o Junta de familia), responsable de la obtención de resultados de la empresa. Es además la máxima autoridad encargada de designar y/o confirmar a los responsables de los cargos de extrema confianza (nombrados por el presidente o gerencia general) y asesorar al presidente para evaluar la gestión realizada para garantizar la correcta aplicación de las políticas de gobierno que adopte la empresa.

La junta familiar es un órgano de gobierno corporativo que nace o existe con el fin de acompañar a sus socios en la toma oportuna de decisiones, las mismas que le ayudan a la empresa a cumplir

con sus objetivos estratégicos ya sean a corto, mediano o largo plazo además de velar por los intereses y unidad familiares y así como los de la empresa.

Dentro de una organización la presencia de la junta familiar es vital, principalmente trabaja para fortalecer y garantizar la continuidad de la empresa familiar y de asegurar la disponibilidad de recursos económicos tanto en cantidades suficientes como en condiciones adecuadas.

**Pregunta 6:** ¿Qué generación dirige actualmente la compañía?

**Tabla 9-3.** Dirección actual del negocio familiar.

¿Qué generación dirige actualmente la compañía?	P	M	H1	H2	H3
Fundadora					1
Fundadora y segunda generación	1	1		1	
Segunda generación			1		

**Fuente:** Cuestionario sobre el gobierno y dirección de la empresa familiar, 2008.

**Realizado por:** Cevallos, H. Herrera, E. 2022.

Los miembros de la familia coinciden en su mayoría que hay una gestión conjunta de la primera y segunda generación en la empresa; uno de los miembros afirma que sigue al frente la primera generación y otro que es la segunda generación la que administra la empresa.

Actualmente la empresa está siendo dirigida por la primera generación quienes además controlan en su mayoría la propiedad accionaria del negocio. Dicho control es normal, ya que los procesos de transición a la dirección por parte de la segunda generación aún no se operacionalizan, pero así el control de la propiedad seguirá siendo potestad de la primera generación fundadora de la empresa.

Las empresas familiares dentro de su crecimiento (comienzo a madurez), pasan por un proceso evolutivo con patrones predecibles. En esta evolución, los líderes se enfrentan constantemente a nuevos e impredecibles desafíos que hacen que la empresa y la familia crezca y maduren. Cuando no se anticipan estos desafíos, emergen los problemas más grandes. Sin embargo, hay muchas cosas que los administradores de la empresa familiar pueden hacer para asegurar la sobrevivencia de la empresa y el bienestar de la familia. (Goyzueta, 2013)

Por otro lado, cada sistema que busca perdurar en el tiempo debe tener un propósito que inspire a los miembros de la familia de tal modo que los motive a permanecer en el sistema y contribuir a su mejora y crecimiento, no solo por los beneficios personales sino también por lo que genera la empresa familiar.

**Pregunta 7:** Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones. “La familia propietaria”:

**Tabla 10-3.** Influencia y valores familiares.

	Total Desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo
Tiene total influencia en el negocio.					5
Comparten valores corporativos similares en el negocio.				2	3
La familia se siente orgullosa del negocio.					5
La Familia se preocupa por el destino del negocio.					5
En la familia se entiende y defiende las decisiones que afectan al futuro de la empresa.				1	4
Saben diferenciar los aspectos empresariales de los familiares.			1	1	3
La Familia se ve afectada por los conflictos que se producen en la empresa.	2			3	
Con sus valores familiares contribuye a generar un buen clima laboral y organizacional en la empresa.				2	3

**Fuente:** Cuestionario sobre el gobierno y dirección de la empresa familiar, 2008.

**Realizado por:** Cevallos, H. Herrera, E. 2022.

En esta parte de la investigación se vio evidente tener ciertas percepciones de los miembros de la familia sobre los siguientes aspectos.

Los cinco miembros de la familia están muy de acuerdo en tener total influencia en el negocio, aquello más se debe entender de los niveles de influencia que van desde la presidencia y gerencia general con respecto a la propiedad y gestión del negocio, hasta aquella que poseen los miembros de la familia en cada una de las responsabilidades asignadas.

Con respecto a compartir valores similares con respecto al negocio, tres de los miembros están muy de acuerdo con ello y dos algo de acuerdo. Esta pregunta afirma un solo detalle, la urgencia de construir una cultura y clima organizacional acorde a la dimensión y proceso de crecimiento del negocio, en ello la familia y el recurso humano debe estar alineada en torno a unos mismos principios y valores corporativos. Pese a lo expresado en la pregunta anterior los 5 miembros de la familia están muy de acuerdo en sentirse orgullosos con el negocio y en serio se preocupan por el destino del negocio, por ello han llegado muy lejos como lo han demostrado.

De los miembros cuatro están muy de acuerdo y uno algo de acuerdo, de que la familia entiende y defiende las decisiones que afectan al futuro de la empresa, con ello va dando forma a la percepción que tiene la junta de familia, en especial donde se debaten dichos asuntos.

Saben diferenciar los aspectos empresariales de los familiares, esta interrogante si tiene algunas respuestas. De miembros de la familia están muy de acuerdo que, si se produce tal diferencia, uno está algo de acuerdo al respecto y otro ni de acuerdo ni en desacuerdo. Aquello denota que, si se acostumbra a debatir sobre los problemas, aunque surjan distintas posiciones o pequeñas disputas internas sean familiares o empresariales, pues al fin la autoridad sobre la resolución de estos temas corresponde a quienes tienen la última palabra, a los socios fundadores de la empresa.

Con respecto a ello tres de los cinco miembros están en algo de acuerdo y dos en total desacuerdo que los problemas terminan afectando la estabilidad de la familia, pero dada la experiencia y gran desarrollo del negocio, al parecer aquello no pasa a conflictos mayores. Esto último se hace evidente cuando 3 de los 5 están muy de acuerdo y 2 algo de acuerdo, de que con los valores familiares van contribuyendo a crear la cultura organizacional del negocio y por tanto la identidad del mismo que es receptada positivamente por sus clientes.

**Pregunta 8:** Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

**Tabla 11-3.** Roles de los miembros de la familia empresarial.

	Total Desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo
Los descendientes (hijos, nietos) deberían conocer el negocio.				2	3
Los futuros directivos deben ser escogidos de la familia.		3			2
La primera generación o fundadores de la empresa siempre deberán tener un rol formal en la empresa, aunque ya no la dirijan.			1	2	2
El negocio es más rentable porque toda la familia está involucrada en la gestión y resultados.		1	1		3

**Fuente:** Cuestionario sobre el gobierno y dirección de la empresa familiar, 2008.

**Realizado por:** Cevallos, H. Herrera, E. 2022.

Las respuestas que se indicaron en esta matriz se la presentan en los siguientes términos.

De los 5 miembros de la familia empresaria, 3 están muy de acuerdo y 2 algo de acuerdo de que la segunda generación (hijos) y a la tercera generación (primos) deben conocer el negocio, aquello facilita contar con una reserva técnica y humana de confianza, para ejercer cargos de responsabilidad en la empresa, en virtud de su vertiginoso crecimiento. En ello 3 de los 5 están en algo de acuerdo y 2 muy de acuerdo de que los futuros directivos deben ser escogidos de la familia, aquello se lo decidirá en el corto o mediano plazo, donde el compromiso, el conocimiento, la lealtad y otros valores familiares y técnicos, promuevan con justicia dichos reconocimientos.

En cuanto al rol protagónico que deberán en el futuro inmediato tener los socios fundadores (primera generación) aunque ya no estén directamente dirigiendo el negocio, dos están muy de acuerdo, dos algo de acuerdo y uno ni lo uno ni lo otro. Más bien esta interrogante tiene relación a mantener la guía, consejos y apoyo familiar y motivacional, de quienes siguen dando su vida y esfuerzo tanto a núcleo familiar como a la propia esencia del negocio.

Por ello 3 de los 5 miembros están muy de acuerdo, uno ni de acuerdo ni en desacuerdo y uno algo de acuerdo, de que el negocio es más rentable porque toda la familia está involucrada en la gestión y resultados, esa es la dinámica y el ejemplo que transmiten los padres a los hijos y nietos para perdurar la tradición emprendedora familiar.

Las interrogantes analizadas tienen pensar en la construcción de un escenario propicio para la sucesión familiar entendida como un proceso que finaliza cuando se transmite el poder de decisión y de propiedad a la siguiente generación, hecho que seguramente los socios fundadores lo meditan cada día, siendo este uno de los procesos más importantes de una empresa familiar para garantizar su continuidad, la cual consiste, como se definió anteriormente, en mantener tanto la propiedad como la dirección de la empresa en la familia (Omaña & Briceño, 2013, pág. 295), corrigiendo en el camino todas las inquietudes y deseos justos de los miembros de la familia por ascender a la anhelada posición de los padres, aquello implica un conjunto de renunciamentos y aceptaciones del núcleo familiar, con respecto a la formación, compromiso y espíritu empresarial desarrollado por cada uno de sus miembros.

**Tabla 12-3.** Conducta familiar, empresarial y comunicación.

	<b>Total Desacuerdo</b>	<b>Algo en desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni desacuerdo</b>	<b>Algo de acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>
Las redes sociales que maneja la familia están involucradas en la gestión del negocio.		1			4
La existencia de códigos de conducta compartidos por los miembros familiares.				1	4
Es importante la reputación de la empresa en las relaciones con otras empresas y los empleados.					5
Compartir información y conocimiento entre miembros familiares es una tarea permanente.					5

**Fuente:** Cuestionario sobre el gobierno y dirección de la empresa familiar, 2008.

**Realizado por:** Cevallos, H. Herrera, E. 2022.

En esta parte del diagnóstico se involucra el sentido ético y la comunicación familiar y empresarial:

Las redes sociales son muy comunes para la comunicación familiar y empresarial, en ello 4 de los 5 miembros de la familia están muy de acuerdo de que a través de las redes familiares también se impulsa el conocimiento y publicidad del negocio familiar y uno algo en desacuerdo, lo cual conduce a percibir lo hacen los 5 que siempre será importante a través de ello compartir información y conocimiento entre miembros familiares como una tarea permanente y sin limitaciones ni secretos entre unos y otros.

La comunicación se ve fortalecida con la existencia de códigos de conducta compartidos por los miembros de la familia 4 de los 5 están muy de acuerdo en ello y uno algo de acuerdo al respecto, lo cual a criterio de los 5 permite cuidar mucho la reputación de la empresa en las relaciones con otras empresas y los empleados, hecho que afina más aún su presencia y respeto en el mercado local.

Para la toma de decisiones dentro de la organización es necesario que se comunique e informe a todos los miembros de la familia, se analicen riesgos, resultados, costos y de igual manera tomen las mejores decisiones siempre y cuando éstas sean en beneficio de la organización, por tanto, en cada decisión que se proponga tendrá que pasar por la aprobación de la primera generación como autoridad empresarial máxima de la organización.

La comunicación es un proceso fundamental en las empresas familiares, por eso cuando hay poca comunicación o se utiliza un proceso no adecuado, da origen a los conflictos que pueden ser terminados en malentendidos, rumores, discusiones y malas relaciones entre la familia. La empresa familiar necesita ser compatible con el objetivo familiar empresarial y con el desarrollo personal de cada uno de los miembros que la componen.

## **RECURSOS HUMANOS E INNOVACIÓN**

Este tema será siempre complejo y hasta difícil de entender cuando se analiza las relaciones laborales en las empresas, más aún en muchas de las empresas familiares, en especial en aquellas que carecen de un sistema formal de control de gestión de personal el cual permita verificar la consecución de los objetivos y orientar su acción, van a prevalecer las necesidades de la familia sobre el beneficio de la empresa y de su personal. Lo anterior conlleva a una dificultad estructural al tratar de definir sistemas de información que sirvan de apoyo para la toma de decisiones y el control de la gestión. (Aguilera, Gaona, Hernández, & Badillo, 2018)

Esto es así, básicamente porque existe poca claridad respecto de la jerarquía, la definición de cargos y la designación de responsabilidades, muchas veces la responsabilidad y las decisiones recaen sobre el fundador de la empresa, sin dejar que surjan ideas nuevas e innovadoras a la gestión del personal en el ambiente de la organización. Lo expresado se analiza a continuación:

**Pregunta 10:** La política de recursos humanos de su empresa se caracteriza por:

En cuanto a una de las funciones empresariales de apoyo “la administrativa” y dentro de ésta, los 3 de miembros de la empresa familiar están muy de acuerdo en mantener que la empresa efectúa un riguroso proceso de selección de su talento humano operativo y 2 de ellos ni de acuerdo ni en desacuerdo de la existencia de dicho proceso; por tanto 3 de los 5 están muy de acuerdo y dos algo de acuerdo de que la selección de empleados se efectúa en función de la formación y habilidades requeridas para el respectivo puesto de trabajo.

La orientación de las prácticas de recursos humanos más relevantes desde la perspectiva de las empresas familiares y sus vínculos con el negocio incluyen las prácticas de reclutamiento y selección de personal, la gestión de la carrera profesional, las políticas de formación y el diseño de los sistemas de retribución. (Carrasco & Sánchez, 2014)

**Tabla 13-3.** Política de RR. HH., en la empresa familiar.

	<b>Total Desacuerdo</b>	<b>Algo en desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni desacuerdo</b>	<b>Algo de acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>
Riguroso proceso de selección.			2		3
Elección de empleados en función de la formación y habilidades requeridas para el puesto.				2	3
La selección de empleados según potencial de desarrollo en la empresa.			1	1	3
La existencia de una política de inducción y capacitación laboral integral.			2	1	2
La disponibilidad de formación continua para empleados.			5		
La estrecha relación entre el rendimiento del empleado y la retribución que recibe.			1	2	2
El pago de incentivos individuales (bonos o primas).			1	2	2
El pago de incentivos de grupo.	2	1	1	1	
Las obligaciones tributarias y laborales están al día.					5

**Fuente:** Cuestionario sobre el gobierno y dirección de la empresa familiar, 2008.

**Realizado por:** Cevallos, H. Herrera, E. 2022.

Tres de los 5 miembros de la familia empresaria resaltan que la selección de empleados se efectúa según potencial de desarrollo y crecimiento de la empresa, en especial de aquellos que receptan y despachan para el respectivo cobro los pedidos al por menor o por mayor de los clientes.

Dadas las respuestas no similares, la existencia de una política de inducción y capacitación laboral integral de los nuevos empleados se ponen en duda, dos de ellos están muy de acuerdo uno algo

de acuerdo y otros ni de acuerdo ni en desacuerdo de la concurrencia de que dicha política de recursos humanos es necesaria en las empresas.

Los 5 miembros de la familia empresaria están ni de acuerdo ni en desacuerdo de la disponibilidad de formación continua para empleados, aquello es una política que no se ha desarrollado aún en la empresa por el propio contenido de la respuesta recibida al respecto. Es importante notar que el comercializar productos de consumo masivo en especial los procesados o de primera necesidad, implica una manipulación que debe ser en términos de calidad y asepsia más elementales al menos, lo cual, si requiere capacitación al igual que el resto de las funciones como la contable, tributaria que determinan su éxito por la progresiva actualización de la normativa y demás temas relacionados.

La respuesta para definir la estrecha relación entre el rendimiento del empleado y la retribución que recibe, así como el pago de incentivos individuales (bonos o primas), es también dividida por los 5 miembros de la familia. Dos están muy de acuerdo que si hay esa relación. Dos están en algo de acuerdo y uno ni de acuerdo ni en desacuerdo. En ello depende mucho de la responsabilidad social empresarial, para considerar hasta donde es posible ir más allá del cumplimiento de la ley, para reconocer incentivos económicos o de otra índole, por el esfuerzo que hace el recurso humano para involucrase en el crecimiento y desarrollo de la organización.

Lo dicho se confirma con el pago de incentivos de grupo o individuales a los trabajadores, de los 5 miembros de la familia empresaria dos están en total desacuerdo, uno algo en desacuerdo, uno ni de acuerdo ni en desacuerdo y otro algo de acuerdo. Aquello se percibe una política general de la empresa que se supone alcanza también a los miembros de la familia que tiene cargos de responsabilidad en la misma. El problema es esta y otro tipo de incentivos, lo dimensiona más como un gasto y no como una inversión racional para preservar la eficiencia del recurso humano.

En resumen, la relación propiedad-familia-empresa genera un escenario peculiar y único al de cualquier otra empresa, en donde se crea un vínculo común y un conjunto de expectativas mutuas sustentadas en aspectos psicológicos distintos a los contractuales, en base a emociones, sentimientos y valores (equidad, confianza, lealtad, entre otros) que impregnan al funcionamiento de la empresa y a sus prácticas de recursos humanos. (Carrasco & Sánchez, 2014, págs. 20-21)

Finalmente, como complemento a lo expresado los cinco miembros de la familia coinciden de que todas las obligaciones tributarias y laborales están al día.

**Pregunta 11:** En su empresa:

En esta parte se analizará el proceso de toma de decisiones en la empresa familiar:



Cuando se preguntó si en la empresa familiar se adopta una visión conservadora cuando se toman decisiones importantes, dos de los cinco miembros de la empresa familiar no están de acuerdo ni en desacuerdo y dos algo en desacuerdo al respecto, lo cual determina la existencia de mediciones de riesgos en la ejecución de los negocios, en especial fruto de la experiencia y resultados obtenidos durante el ciclo de vida que tiene la empresa, por ello 4 miembros de la familia están muy de acuerdo que existe una tendencia a apoyar proyectos cuyos resultados esperados son ciertos, uno está algo de acuerdo en ello, es como imaginar que se tiene “tomando la temperatura” al mercado de manera constante, debido a las reacciones que tiene por lo que pasa en el entorno económico, político y social del país. Lo dicho refuerzan 4 de los 5 cuando sostienen que están muy de acuerdo de que sus operaciones generalmente son previamente planificadas, en función de los argumentos antes expresados, es decir previenen el abastecimiento de productos cuya demanda y precios van a variar en el corto plazo. Al respecto también uno de los miembros de la familia está algo de acuerdo al respecto.

**Tabla 14-3.** Las operaciones en la empresa.

	<b>Total, Desacuerdo</b>	<b>Algo en desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni desacuerdo</b>	<b>Algo de acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>
Se adopta una visión conservadora cuando se toman decisiones importantes.		2	2		
Existe una tendencia a apoyar proyectos cuyos resultados esperados son ciertos.				1	4
Sus operaciones generalmente son previamente planificadas.				1	4
Sus operaciones generalmente se caracterizan como de bajo riesgo.	2	1	2		
Se han introducido gran cantidad de productos/servicios nuevos al mercado.					5
Se han introducido campañas de promoción para incrementar ventas y clientes.				3	2
Constantemente se buscan nuevos productos/servicios.				2	3
Se introducen nuevos productos/servicios que causan gran impacto en el cliente en comparación con la competencia.				2	3
El respeto hacia los socios fundadores es la práctica empresarial fundamental.					5
Las reuniones de la Junta de Familia son frecuentes.					5
En las reuniones de Junta de Familia solo hay espacios para temas del negocio.		1	1	1	2
Planifica espacios de unión familiar fuera de la cotidianidad del negocio.				1	4
Se priorizan los problemas de la familia (salud, conflictos,...) sobre los problemas del negocio.			2	1	2

**Fuente:** Cuestionario sobre el gobierno y dirección de la empresa familiar, 2008.

**Realizado por:** Cevallos, H. Herrera, E. 2022.

Lo expresado anteriormente no hace suponer que las operaciones comerciales a gran escala generalmente se caracterizan como de bajo riesgo, en ello 2 de los miembros de la familia están totalmente en desacuerdo, y en algo de desacuerdo, es decir toda operación por más pequeña que sea supone riesgos de mercado, financiero, operacional, entre otros dada la competencia, los patrones de consumo de los clientes. Un miembro de la familia no está de acuerdo ni en desacuerdo con ello, cree que todas las operaciones implican o no implica riesgos, el mercado y conocimiento del negocio determinan aquellas eventualidades.

En cuanto a las operaciones de la empresa, los cinco miembros de la familia coinciden que el respeto hacia los socios fundadores es la práctica empresarial fundamental al igual que las reuniones de la Junta de Familia son frecuentes para resolver en la marcha los problemas de la empresa, donde además en las reuniones de la Junta de Familia solo hay espacios para temas del negocio, en ello están de acuerdo dos miembros de la familia empresaria, uno poco de acuerdo, otro ni de acuerdo ni en desacuerdo y otro algo en desacuerdo; esto es que no solo se discuten temas empresariales sino también los familiares.

Lo anterior también corrobora la idea que en la familia empresaria no todo es negocio, pues también 4 de sus miembros sostiene y están muy de acuerdo que planifican espacios de unión familiar fuera de la cotidianidad del negocio; uno está en algo de acuerdo al respecto; sin embargo, la respuesta anterior un tanto contradice el hecho de que 2 de los miembros de la familia sostiene que están muy de acuerdo que si se prioricen los problemas de la familia (salud, conflictos, etc.) sobre los problemas del negocio; dos están ni de acuerdo ni en desacuerdo y uno casi de acuerdo de dicha afirmación.

Lo esperezado conlleva a la percepción que la familia empresarial tiene sus prioridades y acciones, unas receptadas positivamente otras cuyas respuestas hacen presumir que los problemas son al igual que en cualquier familia, cosa del día a día, que requieren en la marcha su atención para que no influyan negativamente ni en el negocio peor aún en a la unidad familiar.

## **CAPITAL FINANCIERO**

En una empresa familiar lo que menos se comenta con quienes no son parte del grupo directo, es justamente el tema financiero, mismo que solo se alcanzará a dimensionar en los informes que envían a la Superintendencia de Compañía, al SRI u otra entidad de control. En cuanto a la empresa motivo de la presente investigación, es posible deducir que el manejo financiero histórico y presente, ha dejado bases sólidas alrededor del manejo del manejo de los activos, pasivos y patrimonio de la empresa. Las cuales se mejorarían las expectativas de desempeño en el futuro al respecto. (Mahto & Khanin, 2015, pág. 809)

En razón, para efectuar una percepción cercana a la realidad del manejo financiero, se debe señalar que no todos los socios de la empresa contestaron las inquietudes planteadas en el instrumento de investigación, solamente dos de ellos quienes tienen el conocimiento y que directamente están relacionados con la información financiera para ser compartido con mayor detenimiento en las juntas de familia; en tal virtud:

**Pregunta 12:** ¿Ha solicitado su empresa financiación a las entidades de bancarias en los últimos 3 años?:

**Tabla 15-3.** Financiación dentro de los últimos 3 años.

¿Ha solicitado su empresa financiación a las entidades de bancarias en los últimos 3 años?:	P	M	H1	H2	H3
Si			1	1	
No					

**Fuente:** Cuestionario sobre el gobierno y dirección de la empresa familiar, 2008.

**Realizado por:** Cevallos, H. Herrera, E. 2022.

La presencia en el mercado, el desarrollo y crecimiento de los negocios, la afluencia perpetuamente de clientes, entre otros, son argumentos que evidencian que la empresa ni en el pasado ni en el presente ha experimentado crisis financieras profundas, que no sean las que comúnmente se presentan por la propia dinámica del mercado. Quizá en la pandemia la disminución de las ventas fue una experiencia nueva dadas las características del problema presentado a nivel mundial. Sin embargo, se daban modos para satisfacer a sus clientes más fieles. Con crisis que les afectan como a cualquier negocio o sin ellas, una empresa es rentable. Pese a ello haya momentos de requerimiento de financiamiento y gracias a su trayectoria financiera, los bancos atienden dicha demanda de recursos que a su tiempo fueron atendidos y honrados por la empresa. En capital propio al parecer no está en riesgo, sin embargo la empresa por las operaciones diarias que efectúa con el sistema financiero ha recibido su apoyo y respaldo, confían en el desarrollo y seriedad de la organización con las responsabilidades financieras para realizar sus inversiones.

**Pregunta 17:** Con relación a las condiciones de financiación bancaria y /o de proveedores durante los 3 últimos años:

**Tabla 16-3.** Condiciones de financiación bancaria o de proveedores.

	Total, Desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo
Las garantías y avales que necesita para acceder a la financiación han aumentado en su empresa.	1				1
El coste del financiamiento se ha incrementado.	2				
El plazo de repago de las deudas se ha acortado.	1		1		

**Fuente:** Cuestionario sobre el gobierno y dirección de la empresa familiar, 2008.

**Realizado por:** Cevallos, H. Herrera, E. 2022.

Con igual reflexión e interpretación, no todos los miembros de la familia empresaria conocen de manera integral el tema financiero, por ello el nivel de contradicción de los dos integrantes de la misma que responden a estas inquietudes, se evidencia que uno de ellos dice que está muy de

acuerdo y otro que está muy en desacuerdo sobre el aumento de garantías y avales que solicitan los bancos para el financiamiento, aquello responde a que dichas operaciones de crédito son muy esporádicas y por tanto los dos miembros de la familia están muy en desacuerdo sobre todo en el costo financiero sobre las mismas incrementado.

En cuanto a los plazos de amortización de las deudas, uno dice no está ni en acuerdo ni en desacuerdo de que dicho plazo se ha acertado y otro está muy en desacuerdo, debido a que los plazos se mantienen.

En resumen, no es muy utilizado el recurso crediticio, cuando lo está más destinado a infraestructura que a capital de trabajo.

**Pregunta 18:** Con respecto a las entidades financieras (bancos, cajas de ahorro y cooperativas de crédito) con las que trabaja su empresa?:

**Tabla 17-3.** Caracterización de las entidades bancarias por años de relación laboral.

	P	M	H1	H2	H3
¿Cuántos años lleva trabajando con su principal entidad financiera?:			7 años	20 años	

**Fuente:** Cuestionario sobre el gobierno y dirección de la empresa familiar, 2008.

**Realizado por:** Cevallos, H. Herrera, E. 2022.

Para esta parte se analizó con cuantas entidades financieras se encuentra actualmente trabajando dos miembros de la familia manifestaron que se encuentran trabajando con 3 y 4 instituciones respectivamente, durante un período de 7 a 20 años aproximadamente, tiempo suficiente donde los bancos se habrán disputado el manejo de las cuentas de la empresa.

**Pregunta 19:** ¿Cuál es la proporción del financiamiento de las actividades comerciales de la empresa?:

**Tabla 18-3.** Proporcionalidad del Financiamiento

ORIGEN DE LOS RECURSOS	P	M	H1	H2	H3
Recursos propios			20%		
Recursos Ajenos (préstamos)			60%	80%	
Reinversión de Utilidades			20%	20%	
Otros					

**Fuente:** Cuestionario sobre el gobierno y dirección de la empresa familiar, 2008.

**Realizado por:** Cevallos, H. Herrera, E. 2022.

Es importante que las empresas familiares al seleccionar su estructura de financiamiento toman en cuenta la administración eficiente de los recursos monetarios y el uso efectivo de las fuentes de financiamiento. Combinando estos dos elementos, la organización puede tener resultados que permiten su crecimiento sostenible. De lo informado por los dos miembros de la familia, uno de

ellos señala que la empresa opera con el 20% de recursos propios, el 60% de recursos ajenos y el 20% de reinversión de utilidades; los otros en cambio atribuyen que el 80% de financiamiento es de recursos externos (préstamos) y el 20% de reinversión de utilidades. Las dos respuestas no tienen lógica, al menos si son sostenidos de manera diferente por dos miembros de la familia relacionados con el manejo financiero de la misma.

Es común que en las empresas familiares financian sus inversiones a través de fondos propios, sin embargo, no se tiene acceso preciso a la información de la gestión de los mismos como se observa en la tabla 18-3 a fin de conocer el porcentaje de la inversión propia versus porcentaje de inversión ajena característico de la gestión financiera del negocio, para dimensionar si son o no suficientes dichos recursos propios destinados a cubrir las necesidades financieras en especial las exigibles de corto plazo para cubrir los huecos financieros con proveedores, pero también conocer el destino del exceso de liquidez cuando ésta es evidente, donde se coloca, en inversiones o en cualquier operación bancaria que genere ganancias.

### **GESTIÓN EMPRESARIAL**

El cuidado de las relaciones entre la familia y la dirección de las empresas es un elemento clave para el éxito de las empresas familiares. En muchas ocasiones se ha intentado establecer soluciones que prohíben la participación de familiares o las familias mismas en las organizaciones, lo cual se apoya en un punto de vista gerencial que desaprovecha las enormes ventajas que el espíritu familiar pudiera representar para las empresas. (Deloitte, 2011, pág. 1)

Por ello se puede afirmar que la participación familiar en la gestión de las empresas familiares tiene muchas ventajas y deben existir criterios y lineamientos claros que eviten las distorsiones propias de una participación familiar desordenada en la gestión de las mismas.

Al respecto se investigó lo siguiente:

**Pregunta 20:** ¿La empresa tiene como herramienta de gestión la planificación estratégica?

**Tabla 19-3.** Planificación estratégica como herramienta de gestión.

¿La empresa tiene como herramienta de gestión la planificación estratégica?	P	M	H1	H2	H3
Si	1	1		1	1
No			(Reuniones continuas con los socios)		

**Fuente:** Cuestionario sobre el gobierno y dirección de la empresa familiar, 2008.

**Realizado por:** Cevallos, H. Herrera, E. 2022.

De los 5 miembros de la familia, cuatro mencionan que una de sus herramientas de gestión es la planificación estratégica, solo uno dijo no, hecho igual que no se pudo determinar la existencia de un documento al respecto. La planeación estratégica son las líneas globales de acción de la empresa para lograr una posición competitiva en el mercado. (Capiotti, 2013, pág. 221). Sin dejar de lado que las decisiones deben ser tomadas democráticamente, de tal modo que exista fundamentos conforme a una orientación empresarial, pero dichas circunstancias por los contenidos de las respuestas analizadas, permite inferir que la empresa al estar en la línea que planificará estratégicamente su giro de negocio, debería expresar dicha información mediante la comparación de las acciones planificadas sobre las ejecutadas, hecho que presupuestariamente es conformable a través del análisis del presupuesto aprobado para el período de planificación y la comparación directa entre lo planificado y lo ejecutado del mismo. Por lo visto los entrevistados no manejan dicha lógica de gestión.

Las empresas familiares deben realizar el proceso de la planeación estratégica ya que permite guiar y coordinar las operaciones que realiza la empresa y la familia, donde se pueden considerar sus valores, necesidades, metas a fin de promover su crecimiento sostenido a través los programas y proyectos que desarrolle para ello.

**Pregunta 22:** Si trabaja con presupuestos la empresa hace seguimiento y control presupuestario

**Tabla 20-3.** Control y seguimiento presupuestario.

Si trabaja con presupuestos la empresa hace seguimiento y control presupuestario	P	M	H1	H2	H3
Si	1	1		1	1
No			1		

**Fuente:** Cuestionario sobre el gobierno y dirección de la empresa familiar, 2008.

**Realizado por:** Cevallos, H. Herrera, E. 2022.

De los 5 miembros, cuatro conocen que sí, se realiza seguimiento y control de los presupuestos, solo uno no conoce debido a que no es encargado de la parte financiera de la empresa. Es un dato importante entender que lo que más protegen los miembros son los objetivos económicos, ya que es ahí donde se involucra a la familia para lograrlos.

Dentro de las actividades administrativas que realiza una empresa se encuentra el registro presupuestal, el cual es entendido como el conjunto de procedimientos y recursos empleados para planear, coordinar y controlar, por medio de presupuestos, todas las funciones y operaciones de una empresa, con el fin de lograr el máximo rendimiento posible. (Parra & La Madriz, 2013, pág. 37)

Aunque la utilidad del presupuesto se suele ver únicamente desde la perspectiva del control, en realidad su función desde el punto de vista de la planificación estratégica y de la gestión de recursos es invaluable, siendo fundamental como base para la toma de muchas de las decisiones, operativas, financieras, fiscales y estratégicas. (Rizo, 2017), pero como en la pregunta anterior la duda persiste en función que la gestión presupuestaria en la empresa guarda relación con la planificación, en especial para efectos de monitoreo y control.

**Pregunta 24:** La empresa incorpora a no familiares en los puestos de responsabilidad y confianza que tiene la estructura organizacional.

**Tabla 21-3.** Selección de personal no familiar.

La empresa incorpora a no familiares en los puestos de responsabilidad y confianza que tiene la estructura organizacional.	P	M	H1	H2	H3
Si	1	1	1	1	1
No					

**Fuente:** Cuestionario sobre el gobierno y dirección de la empresa familiar, 2008.

**Realizado por:** Cevallos, H. Herrera, E. 2022.

Los 5 miembros de la familia se encuentran ocupando los cargos de relevancia y confianza en la empresa debido a que manejarán información relevante, por ello no hay gerentes o directores no familiares en la estructura empresarial familiar.

De acuerdo con un artículo de la revista EAE Business School se menciona que la incorporación de trabajadores ajenos a la familia de la empresa en la dirección de la misma suele ser en parte provechosa dado que los trabajadores contribuyen con un punto de vista profesional con respecto a la gestión y neutral con respecto a los problemas familiares, además poseen cierta experiencia en ciertos temas y aspectos de los que la familia suele necesitar.

Cuando los cargos de alta responsabilidad no pueden ser ocupados por los miembros de la familia, es porque estos no tienen formación con respecto a la actividad encomendada, son menores de edad o no tiene vocación para el trabajo. En este caso las empresas recurren a terceros no familiares para encargar dichas responsabilidades.

También es común en otros casos que los socios fundadores por los conflictos de poder que se dan al interior de las familias, prefieren que personal no familiar se encarguen de la gestión del giro del negocio desde la gerencia o direcciones de áreas o departamentos, en tanto que la familia o junta de familia, se transforma en el Directorio de la empresa, con su presidente (el fundador), encargados de la evaluación, seguimiento y toma de decisiones para el sostenimiento económico, productivo comercial y técnico del negocio.



Ninguno de estos casos corresponde de la empresa motivo de la presente investigación, la primera y segunda generación están comprometidos con las responsabilidades asignadas y ejercidas en base a su formación y experiencia acumulada en el mismo negocio.

**Pregunta 26:** El criterio de fijar salario para los familiares directos es igual que el utilizado para el resto del personal.

**Tabla 22-3.** Fijación salarial resto del personal.

<b>El criterio de fijar salario para los familiares directos es igual que el utilizado para el resto del personal.</b>	<b>P</b>	<b>M</b>	<b>H1</b>	<b>H2</b>	<b>H3</b>
Si	1	1		1	
No			1		1

**Fuente:** Cuestionario sobre el gobierno y dirección de la empresa familiar, 2008.

**Realizado por:** Cevallos, H. Herrera, E. 2022.

El criterio de fijar salario para los familiares directos es igual que el utilizado para el resto del personal asegura 3 de los 5 miembros de la familia, mientras que dos consideran que no es así el establecimiento de la política salarial. Como se refleja existe una contradicción dentro de las respuestas entre los miembros de la familia. Los socios fundadores suponen fijar los salarios para los puestos directivos y ejecutivos de la empresa, es decir para los miembros de la familia, en función de parámetros legales o de responsabilidades asignadas. Por otra parte, los trabajadores que no tienen relación familiar perciben sueldos a acuerdo a los que establece la ley y en muy pocos casos de acuerdo con el tiempo laboral que lleva en la empresa.

En empresas familiares en las que el acceso al trabajo de miembros de familia es preferible establecer una política salarial específica tienda a la homogeneización sin considerar necesariamente las condiciones intrínsecas de cada puesto y el desempeño realizado por los empleados familiares. (UPMBALL, 2010, pág. 25). Si bien este tipo de política puede redundar en una menor conflictividad familiar, es indudable que desde el punto de vista de la planificación pueda crear distorsiones e incluso falta de estímulo para acatar y someterse a ese proceso de planificación.

**Pregunta 28:** Se han utilizado los recursos de la empresa para necesidades particulares de los miembros de la familia.

**Tabla 23-3.** Utilización del patrimonio empresarial.

Se han utilizado los recursos de la empresa para necesidades particulares de los miembros de la familia	P	M	H1	H2	H3
Si					
No	1	1	1	1	1

**Fuente:** Cuestionario sobre el gobierno y dirección de la empresa familiar, 2008.

**Realizado por:** Cevallos, H. Herrera, E. 2022.

Los miembros de la familia comprenden que existe una línea divisora de los recursos de la empresa con los recursos personales o familiares, eso representa que cuidan el patrimonio familiar y empresarial. Esto se puede comprobar a través de la reinversión que realizan de las utilidades que genera la empresa. Comprender que la empresa y la familia son dos aspectos diferentes que se debe mantener esa ideología por parte de la empresa y la familia, para no generar intereses individuales por parte de los socios.

**Pregunta 29:** La empresa reparte dividendos de las utilidades a los miembros de la familia.

**Tabla 24-3.** Distribución de los dividendos.

La empresa reparte dividendos de las utilidades a los miembros de la familia	P	M	H1	H2	H3
Si	1			1	1
No		1	1		

**Fuente:** Cuestionario sobre el gobierno y dirección de la empresa familiar, 2008.

**Realizado por:** Cevallos, H. Herrera, E. 2022.

Los miembros de la familia igual tienen el derecho a los dividendos generados por la organización en cada ejercicio económico, mejor si son repartidos de acuerdo con la participación dentro del paquete accionario de la empresa.

De tal modo que la política de dividendos representa el plan de incentivos de la empresa a sus accionistas, una vez que igual la junta familiar proyecte obtener un equilibrio entre el nivel adecuado de capitalización de la empresa y la satisfacción de los accionistas. (Moya, 2011, pág. 192). Por el cual la política de dividendos de las empresas familiares debería diseñarse con dos objetivos claramente definidos: maximización de la riqueza de los propietarios (fundadores) y un sostenido nivel de financiación. Dichos objetivos no deben ser mutuamente excluyentes, sino que deben constituirse en un adecuado equilibrio para demostrar que la dicha política sea un factor determinante a la hora de establecer el valor de la empresa.

## SUCESIÓN

El paso de una generación a otra, el control y participación del negocio en una familia empresaria, implica el cambio de liderazgo. Aquello se traduce, en un proceso complejo y duradero que normalmente se atraviesa con muchas dificultades, conflictos de intereses particulares de cada miembro o de la familia política de los hijos, donde sobresalen los problemas emocionales, tanto por parte del personal como de la familia. En este traspaso de una generación a otra se pone en riesgo la continuidad de la empresa familiar. Por ello, una de las principales causas de la muerte de las empresas familiares está relacionada con los cambios generacionales cuando éstos no se los trabajan en el tiempo y se los regula a través de Protocolos Familiares que pongan en el blanco y negro las diferencias y proximidades entre familia y empresa.

La sucesión se trata además de una verdadera transformación en la cual la nueva generación tiene que repensar a la estructura organizacional de acuerdo con sus pautas y nuevas ideas acerca de cómo se la debe gestionar. Así, el futuro de la empresa depende del éxito de la negociación durante el proceso de sucesión, este es un proceso fundamental y un reto para sus fundadores, pues deben delinear estrategias y escoger al sucesor. (Rossignoli, 2016, pág. 11). Esto es así, básicamente porque la sucesión generacional en empresas familiares es un proceso de cambios en la estructura que debe ser analizada por su complejidad.

La percepción que la familia empresaria tiene al respecto es la siguiente:

**Pregunta 30:** Se ha pensado en a la familia como hacer la transición a la siguiente generación de las funciones directivas de la empresa.

**Tabla 25-3.** Decisión para la transición generacional de la empresa.

Se ha pensado en a la familia como hacer la transición a la siguiente generación de las funciones directivas de la empresa	P	M	H1	H2	H3
Si	1	1		1	1
No			1		

**Fuente:** Cuestionario sobre el gobierno y dirección de la empresa familiar, 2008.

**Realizado por:** Cevallos, H. Herrera, E. 2022.

De los cinco miembros de la familia, cuatro afirman que sí, se ha pensado en la familia como hacer la transición a la siguiente generación de las funciones directivas de la empresa, uno solo dice que lo ha pensado nada al respecto. Para ello es evidente conocer que, en esta empresa familiar, la segunda generación y fundadores se han preocupado por transferir el conocimiento y habilidades a sus hijos, a fin de que se identifiquen con las responsabilidades de la organización, y al asumirlas, aseguren la continuidad de la misma en el mercado. La sucesión en la empresa familiar es un proceso dinámico en el que las funciones y deberes de los dos grupos principales

de personas involucradas, es decir, el predecesor y el sucesor, evolucionan de manera interdependiente y se superponen, siendo el objetivo final transferir tanto la gestión como la propiedad del negocio a la siguiente generación. (Da Silva, 2013, pág. 15). Es importante desarrollar una base para el plan de sucesión a la segunda generación cuando sus fundadores revelan interés de planificar el traspaso de la dirección para buscar la continuidad y desarrollo de su organización.

Sin embargo, la empresa no se ha definido acuerdos formales de sucesión para la dirección de la empresa, a pesar de que estos temas se van poco a poco discutiendo. Pero se debe delinear un plan de sucesión con la coincidencia, aceptación y compromiso de cada uno de los miembros de la familia, involucrados a todos los sucesores en la dirección para evitar conflictos entre los miembros del núcleo, en especial cuando por circunstancias de la propia vida y naturaleza humana, los socios fundadores ya no formen parte del escenario empresarial.

**Pregunta 32:** ¿Quién decidiría cuando y como hacer el proceso de transición?

**Tabla 26-3.** Encargados de la decisión de la transición.

¿Quién decidiría cuando y como hacer el proceso de transición?	P	M	H1	H2	H3
Los socios fundadores					
La Junta de Familia	1	1	1	1	1
Otro mecanismo					

**Fuente:** Cuestionario sobre el gobierno y dirección de la empresa familiar, 2008.

**Realizado por:** Cevallos, H. Herrera, E. 2022.

Los cinco miembros de la familia coinciden en señalar que el proceso de sucesión debe acordarse en la Junta de Familia, para asegurar la continuidad de la empresa, en base al esfuerzo y el honor al legado que van construyendo para la familia los socios fundadores de la empresa, para lograr posicionar esta organización y convertir en un proyecto familiar de gran importancia para el mercado local.

Este proceso es continuo y de larga duración, que necesita ser muy bien planeado y aceptado de manera unánime por todos los miembros que forman parte de la empresa, ya que significa la transmisión de un legado, de una cultura organizacional, de un patrimonio tangible e intangible y de un liderazgo que permitirá o no continuar una historia de éxito. (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2020, pág. 26). Después de todo, la empresa familiar solo existe mientras la familia esté dispuesta y preparada para transferir el control de la empresa a la siguiente generación.

Lo que conlleva que dentro de la junta de familia es importante discutir sobre la inquietud del sucesor en relación con el papel que desarrollará en la empresa y en la familia después que se haga la transmisión de la dirección. También es importante desde el inicio buscar formas para promover la relación entre las generaciones futuras, la empresa familiar y la nómina de empleados.

**Pregunta 37:** Si sabe la familia en que consiste el Protocolo Familiar.

**Tabla 27-3.** Conocimiento del Protocolo Familiar.

Si sabe la familia en que consiste el Protocolo Familiar	P	M	H1	H2	H3
Si	1	1		1	1
No			1		

**Fuente:** Cuestionario sobre el gobierno y dirección de la empresa familiar, 2008.

**Realizado por:** Cevallos, H. Herrera, E. 2022.

Los 5 miembros de la familia consideran que es una herramienta indispensable para administrar los problemas que se refieren a la titularidad, sucesión y gobierno de la empresa. A través de este mecanismo se pueda sentar las bases para trabajar en una empresa familiar, preservar su continuidad y trascendencia en el tiempo con el único fin de hacer crecer el patrimonio y las relaciones empresa-familia. Con esta consideración se permitirá planificar la sucesión sobre bases sólidas y contar con la disposición de todos los involucrados, lo cual incrementa la probabilidad de que el proceso sea satisfactorio y exitoso.

La mayoría de la familia considera que el protocolo familiar es uno de los mecanismos más eficientes para garantizar un adecuado proceso de sucesión de la empresa. Ya que conocen los componentes que, abarcada este modelo, que esta direccionado hacia las empresas familiares y ante la situación actual de la organización. Por ello, una de las principales causas de la muerte de las empresas familiares está relacionada con los cambios generacionales, puesto que se estima que solo el 30% de las empresas familiares sobreviven en el paso de la primera a la segunda generación; y de éstas, únicamente el 15% continúan activas en la tercera generación. (Barroso & Barriuso, 2014, pág. 81)

Por lo que el proceso de sucesión puede parecer complejo en una empresa familiar a diferencia de otros modelos de negocio, hay que considerar la carga emocional y el impacto en el propio núcleo familiar ya que así el proceso será asequible si se mantienen como objetivos fundamentales la supervivencia de la empresa y el mantenimiento armonioso de lazos familiares.

**Pregunta 39:** Que aspectos considera Ud. debe contener el protocolo familiar de su empresa:

**Tabla 28-3.** Componentes del Protocolo Familiar.

¿Qué aspectos considera Ud. debe contener el protocolo familiar de su empresa?	P	M	H1	H2	H3
Responsabilidades y obligaciones de los miembros directos de la familia.	1	1	1	1	1
El acceso a puesto directivos y de administración.	1	1	1	1	1
La sucesión de la empresa: acciones y responsabilidades.	1	1	1	1	1
La participación o limitación de familiares políticos en la gestión.	1	1	1	1	1
La venta de acciones entre miembros de la familia.	1	1	1	1	1
Los derechos económicos de los familiares directos que desean salir de la empresa.	1	1	1	1	1
La distribución de los dividendos relacionados con resultados anuales.	1	1		1	1
El porcentaje de acciones de los miembros directos de la familia.	1	1		1	1
Otros ( ) señale cuales:				Separación de bienes hijos-nietos	

**Fuente:** Cuestionario sobre el gobierno y dirección de la empresa familiar.

**Realizado por:** Cevallos, H. Herrera, E. 2022.

La familia empresarial coincide en todos los aspectos planteados que deben ser considerados en la elaboración de un protocolo familiar; entre los cuales se mencionan:

Los cinco miembros de la familia están de acuerdo que un protocolo familiar deberá fijar de manera clara y objetiva, las responsabilidades y obligaciones de los miembros directos de la familia, para garantizar que no exista conflicto de intereses al momento de asignar funciones de dirección y responsabilidades a los miembros de la segunda y tercera generación.

Los cinco miembros de la familia están de acuerdo que un protocolo familiar debe determinar características y requisitos entre los miembros de la segunda o tercera generación, para franquear el acceso a puesto directivo y de administración.

Los cinco miembros de la familia están de acuerdo que un protocolo familiar deberá establecer reglas claras para la participación o limitación de familiares políticos en la gestión de cargos directivos y/o de responsabilidad de la empresa familiar, lo cual no implica prohibir la participación, sino delimitar el nivel de influencia que aquello pueda determinar a la hora de tomar decisiones importantes para la organización.

Los cinco miembros de la familia están de acuerdo que un protocolo familiar, se considere que la venta de acciones futura se produzca únicamente entre miembros de la familia (hermanos, primos, entre otros).

Los cinco miembros de la familia están de acuerdo que un protocolo familiar describa de manera particular los derechos económicos de los familiares directos que desean salir de la empresa, en especial cuando aquello no ponga en riesgo el patrimonio de la empresa ni la reputación de la misma.

Los cuatro miembros de la familia están de acuerdo que un protocolo familiar especifique como se debe efectuar la distribución de los dividendos relacionados con resultados anuales, uno no considera este aspecto como relevante, ya que la Junta de Familia previo a su repartición deberá decidir el porcentaje de utilidades que van a capitalizar la empresa, cuando la coyuntura lo exija. Los cinco miembros de la familia están de acuerdo que un protocolo familiar debe fijar la distribución del paquete accionario, es decir, el porcentaje de acciones que los miembros directos de la familia deben contar, en el mejor de los casos siempre debería ser igualitario, mientras sigan al frente y vivan los socios fundadores.

Separación de bienes hijos-nietos es la inquietud de uno de los miembros de la familia, en ese caso cada hijo que posea acciones deberá considerar la distribución de las mismas, en consideración del mismo criterio que los socios fundadores determinen para la distribución del paquete accionario.

### 3.1.2. Análisis e interpretación de la encuesta al personal de la organización.

La organización Basvimart Cia. Ltda. Cuenta con una nómina de 64 trabajadores, de tal modo que los 5 directivos están incluidos en los mismos, como se realiza una encuesta dirigida a los directivos no se les incluyo en esta encuesta por el cual se encuesta a 59 trabajadores del nivel operativo y administrativo.

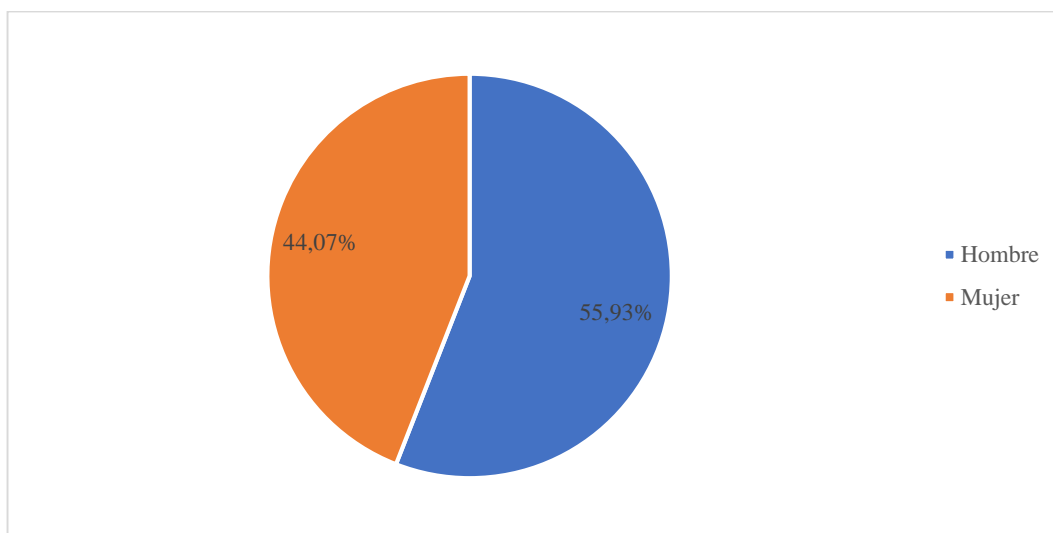
#### Pregunta 1: Sexo.

**Tabla 29-3.** Caracterización de los empleados por Sexo.

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Hombre	33	55,93	55,93
Mujer	26	44,07	100,0
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuesta al personal operativo, 2021.

**Realizado por:** Cevallos, H. Herrera, E. 2022.



**Gráfico 2-3.** Caracterización de los empleados por Sexo.

**Realizado por:** Cevallos, H. Herrera, E. 2022.

La empresa está constituida por 59 trabajadores dentro de su nómina; de los cuales el 55,93% son hombres y el 44,07% son mujeres. Es fundamental señalar que son mayoritarios los hombres ya que están frente de las responsabilidades operativas como agentes de carga, la sección de mujeres es vistas desde la perspectiva administrativa, quienes en la actualidad ocupan cargos medios en la organización.



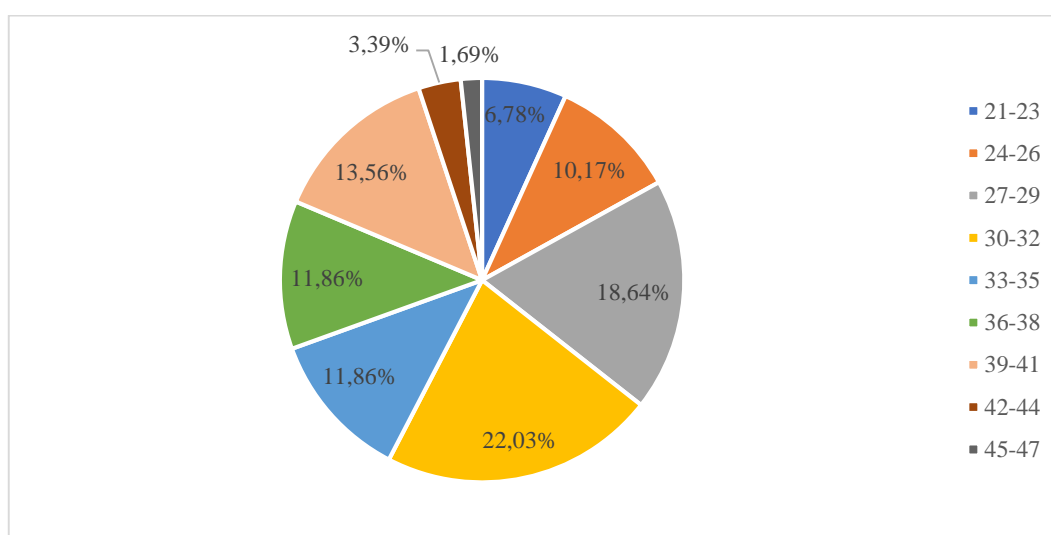
## Pregunta 2: Edad.

**Tabla 30-3.** Caracterización de los empleados por Edad.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
21-23	4	6,78	6,78
24-26	6	10,17	16,9
27-29	11	18,64	35,6
30-32	13	22,03	57,6
33-35	7	11,86	69,5
36-38	7	11,86	81,4
39-41	8	13,56	94,9
42-44	2	3,39	98,3
45-47	1	1,69	100,0
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Encuesta al personal operativo, 2021.

Realizado por: Cevallos, H. Herrera, E. 2022.



**Gráfico 3-3.** Caracterización de los empleados por Edad.

Realizado por: Cevallos, H. Herrera, E. 2022.

El 22,03% corresponde a trabajadores que fluctúan entre los 30 y 32 años; el 18,64% corresponde al grupo etario comprendido entre 27 a 29 años; el 13,56% corresponde a trabajadores 39 a 41 años, el 11,86% corresponde a los grupos etarios de entre 33 a 35 años y 39 a 41 años, respectivamente; el 10,17% al comprendido entre 24 a 26 años, el 6,78 al grupo de 21 a 23 años; el 3,39% de 42 a 44 años y el 1,69% de 45 a 47 años.

La mayor concentración de fuerza laboral es relativamente joven que fluctúa en términos general entre 24 y 41 años, en especial por el esfuerzo físico que se requiere para la atención al cliente en los locales comerciales que mantiene la empresa.

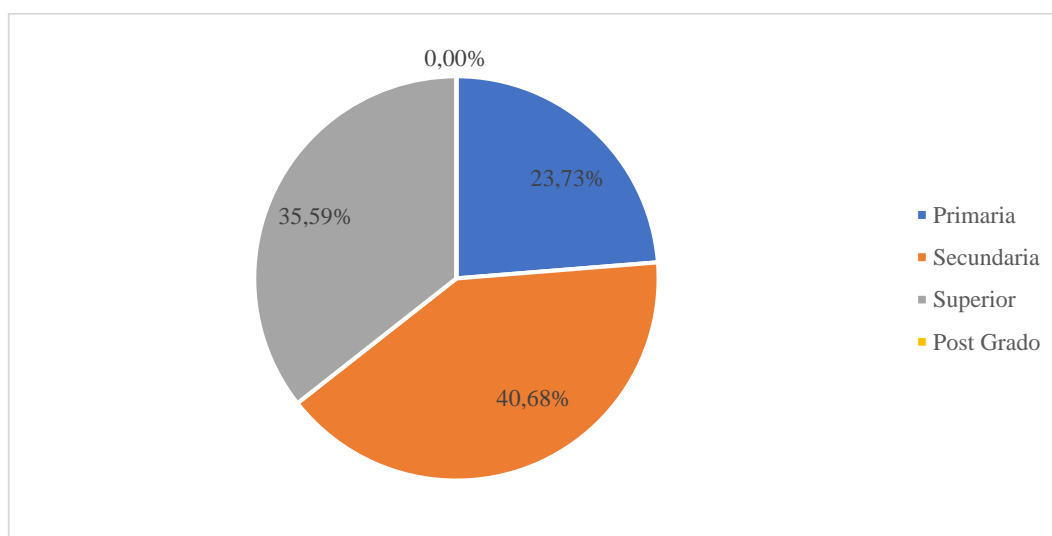
### Pregunta 3: Educación.

**Tabla 31-3.** Niveles de Educación alcanzados por los empleados.

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Primaria	14	23,73	23,73
Secundaria	24	40,68	64,4
Superior	21	35,59	100,0
Post Grado	0		
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuesta al personal operativo, 2021.

**Realizado por:** Cevallos, H. Herrera, E. 2022.



**Gráfico 4-3.** Niveles de Educación alcanzados.

**Realizado por:** Cevallos, H. Herrera, E. 2022.

De los 59 empleados, el 40% manifiestan que alcanzaron el nivel secundario de educación, el 35,59% el nivel de educación superior y el 23,73% llegaron al nivel primario de educación. Dadas las actividades que realiza la empresa, el mayor número de personas que laboran en la empresa no son calificadas, en virtud de las actividades manuales, de carga, manipuleo de productos, carga y descarga, que a criterio del empleado requieren más que formación disciplinada para ejecutar ordenadamente las tareas y pedidos de los clientes para la correspondiente facturación.

En esta parte es importante entender que la continuidad de la empresa depende de las actitudes de los empleados. Al proceso de educación se le plantean exigencias referidas al contenido y al carácter del trabajo, para que garantice el proceso de generación y desarrollo de competencias especializadas en la preparación laboral. (López, 2009, pág. 52). En efecto, los fundadores de la empresa deben considerar como un factor esencial el desarrollo de los trabajadores para garantizar la sostenibilidad en el tiempo de su empresa.

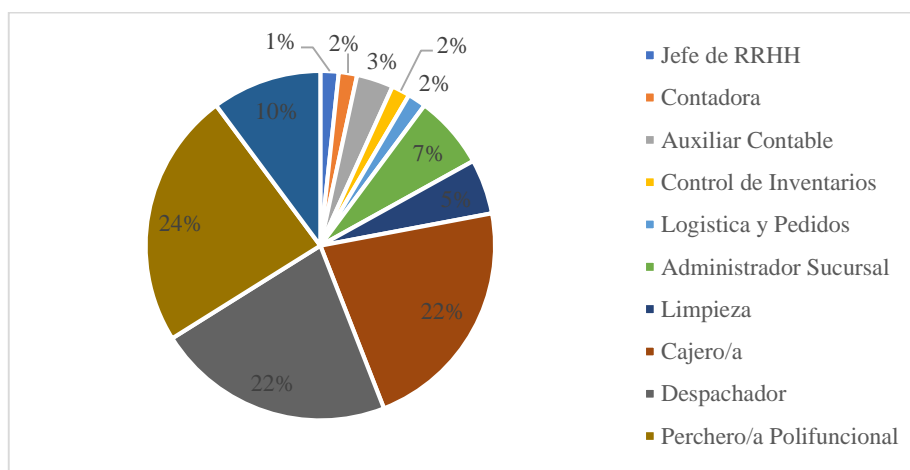
**Pregunta 4: Función que desempeña en la organización.**

**Tabla 32-3.** Cargos establecidos para los niveles operativos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Jefe de RRHH	1	1,69	1,69
Contadora	1	1,69	3,4
Auxiliar Contable	2	3,39	6,8
Control de Inventarios	1	1,69	8,5
Logística y Pedidos	1	1,69	10,2
Administrador Sucursal	4	6,78	16,9
Limpieza	3	5,08	22,0
Cajero/a	13	22,03	44,1
Despachador	13	22,03	66,1
Perchero/a Polifuncional	14	23,73	89,8
Guardia de seguridad	6	10,17	100,0
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Encuesta al personal operativo, 2021.

Realizado por: Cevallos, H. Herrera, E. 2022.



**Gráfico 5-3.** Cargos establecidos para los niveles operativos.

Realizado por: Cevallos, H. Herrera, E. 2022.

En relación con los cargos que desempeña el personal, se distribuyen de la siguiente manera: Percheros (Polifuncionales) el 23.73% del personal; Cajeros y Despachadores el 22.03% cada uno, respetivamente; Guardias de seguridad el 10,17%; Administrador de sucursal el 6,78%; limpieza el 5,08%; Auxiliar contable el 3.39%, y el 1,68% c/u respectivamente: jefe de RR.HH., Contadora, Control de inventarios, logística y pedidos. Esta pregunta se relaciona con los resultados de la respuesta anterior, donde el 61,01% del personal no requiere niveles altos de educación para desarrollar sus puestos, en tanto que el resto del personal sí y están más relacionados a las funciones de gestión administrativa, financiera y logística.

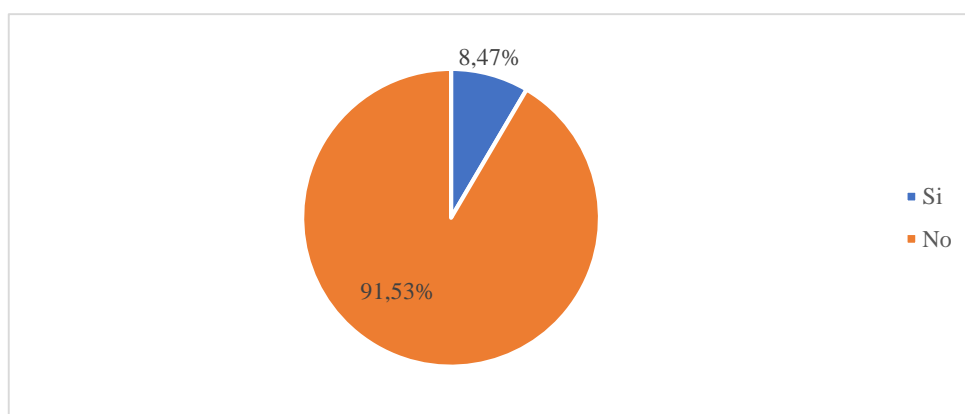
**Pregunta 5: Posee una relación familiar con los fundadores de la Empresa.**

**Tabla 33-3.** Vínculos familiares establecidos con los empleados.

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Si	5	8,47	8,47
No	54	91,53	100,0
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuesta al personal operativo, 2021.

**Realizado por:** Cevallos, H. Herrera, E. 2022.



**Gráfico 6-3.** Vínculos familiares establecidos con los empleados.

**Realizado por:** Cevallos, H. Herrera, E. 2022.

De los 59 trabajadores de la empresa, el 91,53% de los trabajadores no tienen un vínculo familiar con los fundadores, solo el 8,47% si la tienen. Lo cual determina que los socios fundadores controlan la organización con la primera y segunda generación, ya que ocupan posiciones de relevancia en la empresa. Sin embargo, algún momento en la historia de la empresa, se vincularán otros miembros de la familia que tengan un vínculo muy cercano, con alto índice de confianza en base las condiciones establecidas, para que los/as hijos/as de los hijos (primos) se preparen también para seguir con la tradición familiar empresarial.

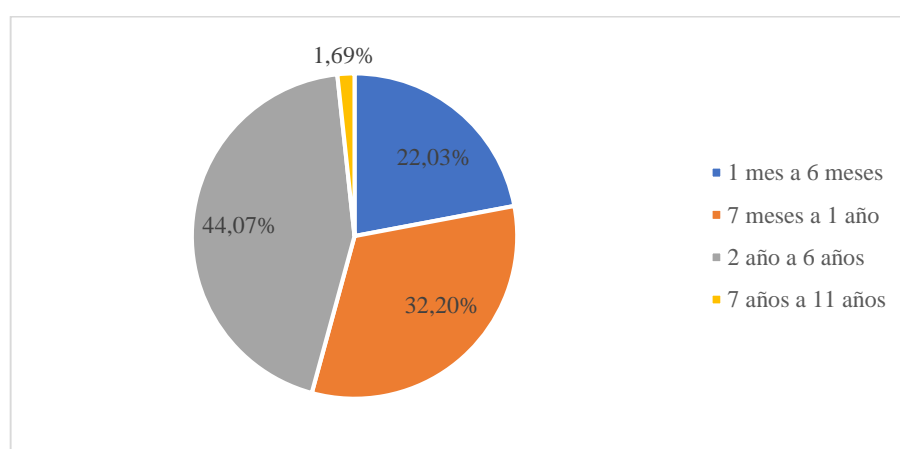
### Pregunta 6: Años de experiencia en el rol o puesto que desempeña en la Empresa.

**Tabla 34-3.** Caracterización de los empleados por años de experiencia.

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
1 mes a 6 meses	13	22,03	22,03
7 meses a 1 año	19	32,20	54,2
2 año a 6 años	26	44,07	98,3
7 años a 11 años	1	1,69	100,0
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuesta al personal operativo, 2021.

**Realizado por:** Cevallos, H. Herrera, E. 2022.



**Gráfico 7-3.** Caracterización de los empleados por años de experiencia.

**Realizado por:** Cevallos, H. Herrera, E. 2022.

La permanencia y experiencia de los trabajadores en la empresa es la siguiente: el 44,07% tiene un tiempo de permanencia que va entre los 2 a 6 años en la empresa; el 32,20% entre 7 meses a un año; el 22,03% entre un mes a seis meses y más de 7 años el 1,69%.

El 54,23% de la fuerza laboral tiene un tiempo de permanencia que fluctúa entre 1 mes a un año, lo cual denota una constante rotación de personal, que debe ser el que se dedica a labores operativas. Aquello puede significar un costo directo u oculto para la empresa, al menos si se dedica tiempo para enseñarle la dinámica del trabajo, hecho no evidente en la organización.

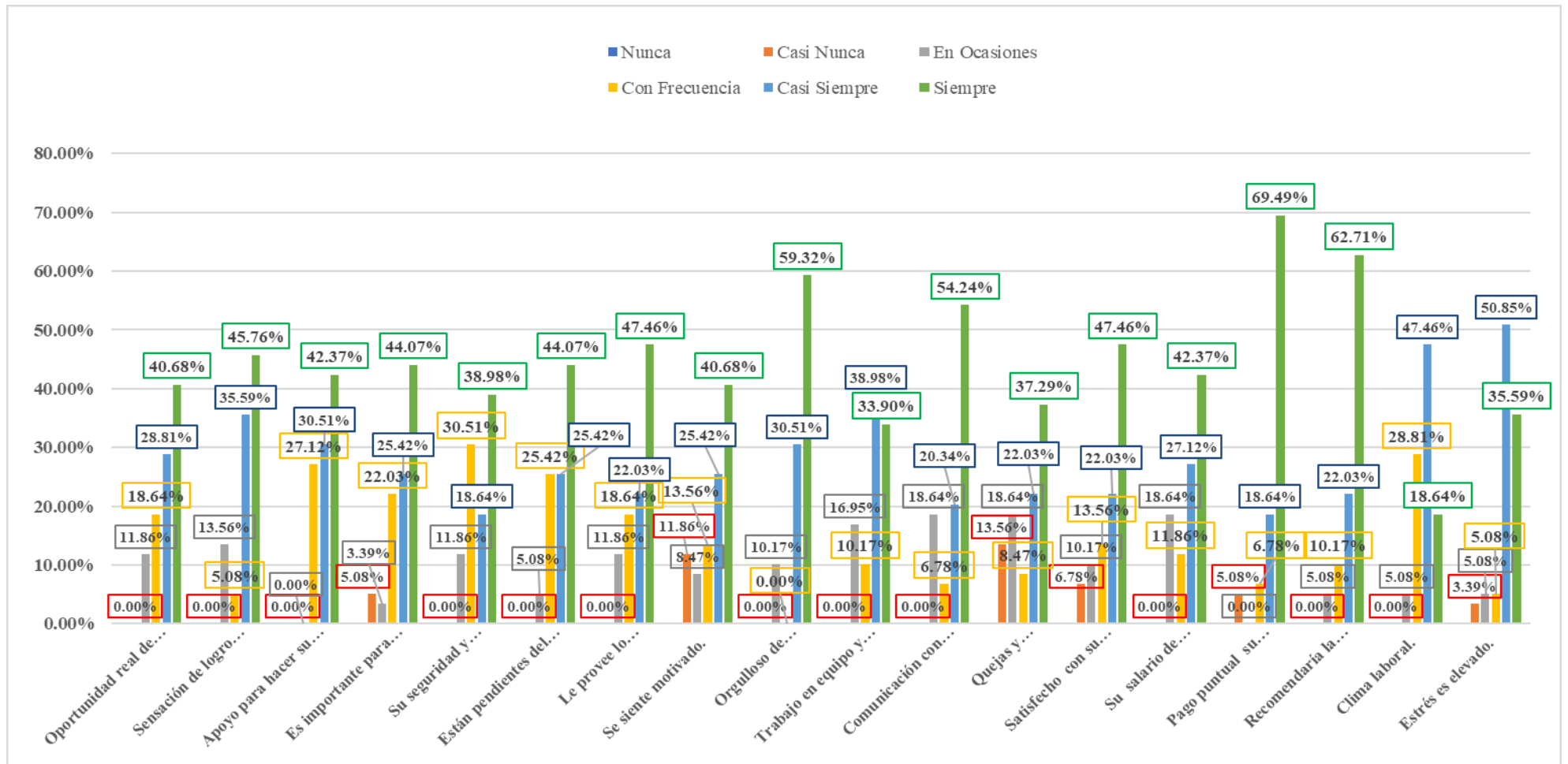
**Pregunta 7: Conteste las siguientes preguntas:**

**Tabla 35-3.** Escala de Likert del grado de satisfacción laboral.

En su empresa...:	Nunca	Casi Nunca	En Ocasiones	Con Frecuencia	Casi Siempre	Siempre	TOTAL
Le brindan una oportunidad real de demostrar sus habilidades.	0,00%	0,00%	11,86%	18,64%	28,81%	40,68%	<b>100%</b>
Su trabajo le da una sensación de logro personal.	0,00%	0,00%	13,56%	5,08%	35,59%	45,76%	<b>100%</b>
Le ofrecen apoyo para hacer su trabajo mejor cada día.	0,00%	0,00%	0,00%	27,12%	30,51%	42,37%	<b>100%</b>
Siente que UD, es importante para la empresa.	0,00%	5,08%	3,39%	22,03%	25,42%	44,07%	<b>100%</b>
Se preocupan por su seguridad y bienestar en el trabajo.	0,00%	0,00%	11,86%	30,51%	18,64%	38,98%	<b>100%</b>
Están pendientes del cumplimiento de su trabajo.	0,00%	0,00%	5,08%	25,42%	25,42%	44,07%	<b>100%</b>
Le provee lo necesario en su trabajo.	0,00%	0,00%	11,86%	18,64%	22,03%	47,46%	<b>100%</b>
Se siente motivado.	0,00%	11,86%	8,47%	13,56%	25,42%	40,68%	<b>100%</b>
Siente orgullo de pertenecer a la empresa.	0,00%	0,00%	10,17%	0,00%	30,51%	59,32%	<b>100%</b>
Siente que hay trabajo en equipo y compañerismo.	0,00%	0,00%	16,95%	10,17%	38,98%	33,90%	<b>100%</b>
Su Jefe inmediato está constantemente comunicado con Ud.	0,00%	0,00%	18,64%	6,78%	20,34%	54,24%	<b>100%</b>
Sus quejas y preocupaciones son receptadas y atendidas.	0,00%	13,56%	18,64%	8,47%	22,03%	37,29%	<b>100%</b>
Se siente satisfecho con su salario.	0,00%	6,78%	10,17%	13,56%	22,03%	47,46%	<b>100%</b>
Su salario está de acuerdo con sus funciones y responsabilidades.	0,00%	0,00%	18,64%	11,86%	27,12%	42,37%	<b>100%</b>
Pagan puntual su salario y demás beneficios.	0,00%	5,08%	0,00%	6,78%	18,64%	69,49%	<b>100%</b>
Recomendaría la empresa para trabajar.	0,00%	0,00%	5,08%	10,17%	22,03%	62,71%	<b>100%</b>
Qué tan satisfactorio es Clima laboral	0,00%	0,00%	5,08%	28,81%	47,46%	18,64%	<b>100%</b>
Estrés es elevado.	0,00%	3,39%	5,08%	5,08%	50,85%	35,59%	<b>100%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>0,00%</b>	<b>2,54%</b>	<b>9,70%</b>	<b>14,60%</b>	<b>28,44%</b>	<b>44,73%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta de grado de satisfacción laboral, 2021.

Realizado por: Cevallos, H. Herrera, E. 2022.



**Gráfico 8-3.** Escala de Likert del grado de satisfacción laboral.

Realizado por: Cevallos, H. Herrera, E. 2022.

Los trabajadores de la empresa coinciden a favor de todos los aspectos planteados dentro de la evaluación de la satisfacción laboral de los mismos; entre los cuales se mencionan:

El 40,68% de los trabajadores están de acuerdo que la empresa genera oportunidad para demostrar sus habilidades; el 28,81% casi siempre; el 18,64% con frecuencia y el 11,86% en ocasiones, dado que las obligaciones de los directivos de la familia dan la facilidad que los trabajadores desempeñen sus funciones de la manera óptima posible que requieran los mismos y así evitar que existan conflicto de mando con los empleados.

El 45,76% de los trabajadores mencionan que siempre la organización genera sensación de logro personal; el 35,59% casi siempre; el 5,08% con frecuencia y 13,56% en ocasiones, de tal manera que la empresa trabaja con sus empleados en base a los objetivos cumplidos, además de la evolución constante de cada uno de los trabajadores. Dicha evolución tiene un impacto positivo dentro del desarrollo de las actividades de cada trabajador ya que son realizadas con transparencia y responsabilidad para la consecución de objetivos.

El 42,37% de los trabajadores están de acuerdo que la organización les ofrece apoyo para desempeñar sus funciones; el 30,51% casi siempre mientras que el 27,12% con frecuencia Este dato revela que la organización brinda todos los medios, insumos y recursos necesarios para garantizar la eficiencia de sus funciones, lo que incluye a cualquier trabajador indistintamente de su nivel jerárquico, beneficiando a la productividad de la organización, ya que los empleados no sólo mejoran progresivamente su capacidad de planificar, ejecutar y evaluar las tareas que se les demandan, sino que también mostrarán desempeños efectivos ante los objetivos empresariales.

El 44,07% de los trabajadores se sienten importantes para la organización; el 25,42% casi siempre; el 22,03% con frecuencia; el 3,39% y el 5,08% casi nunca. Lo que se determinó que mayoritariamente los empleados no sienten que son importantes para la empresa, esto se genera debido a que los fundadores de la empresa no comprenden ni satisfacen las necesidades y requerimientos de los empleados, ya que cada empleado tiene puntos fuertes y débiles, estilos de comunicación y necesidades distintas, es así que los fundadores deben tener en cuenta que no todos los empleados se desenvuelven de la misma manera.

El 38,98% de los trabajadores consideran que siempre la organización se preocupa por su seguridad y bienestar en el trabajo; el 18,64% casi siempre; el 30,51% con frecuencia y el 11,86% en ocasiones. La empresa no planifica, organiza, ejecuta, controla y evalúa todas aquellas actividades tendientes a preservar, mantener y mejorar la seguridad y bienestar individual y colectiva de los trabajadores con el fin de evitar accidentes de trabajo y enfermedades a los empleados y más un en épocas de pandemia dado que desde que empezó esta crisis sanitaria



mundial muchos trabajadores se han visto inmersos en contagios por este virus. Dentro de este punto es importante profundizar ya que es necesario que la empresa defina un presupuesto para suministrar materiales a los trabajadores tanto para salud física, psicológica y emocional de cada uno.

El 44,07% de los trabajadores de la empresa establece que siempre la gerencia y demás responsables de la gestión están pendientes del cumplimiento de su trabajo; el 25,42% casi siempre y con frecuencia cada uno respectivamente y el 5,08% en ocasiones. La comunicación dentro de los niveles operativos de la empresa es una de las estrategias que la alta dirección siempre está impulsando en sus actividades, porque contribuye en generar relaciones positivas entre los niveles operativos, agilizar los procesos en las tareas y por ende lograr el cumplimiento de los objetivos previamente establecidos con fin de tomar mejores decisiones para la organización.

El 47,46% de los trabajadores menciona que siempre se les provee de todos los requerimientos que necesitan para desarrollar eficientemente su trabajo; el 22,03% casi siempre, el 18,64% con frecuencia y el 11,86% en ocasiones. La empresa suministra los insumos necesarios para que sus trabajadores realicen sus funciones. Sin embargo, existe una diferencia entre el nivel administrativo y operativo debido a que los materiales no son distribuidos equitativamente existe una prioridad en lo administrativo, de tal modo que sólo se dispone de los insumos básicos a los niveles operativos.

El 40,86% de los trabajadores se sienten siempre motivados; el 25,42% casi siempre; el 13,54% con frecuencia, el 8,47% en ocasiones y el 11,86% casi nunca. Estos datos no revelan que la mayor parte de los empleados no se sienten motivados en la organización, este índice se da del nivel operativo, ya que dentro de este nivel existe una falta de confianza y de concordancia entre los fundadores de la empresa, ya que en ocasiones se pierde el respeto, se debe comprender que cada trabajador está en la capacidad de realizar sus funciones de modo que la desconformidad en cómo se hacen las cosas es otra de las circunstancias de desmotivación de los empleados.

El 59,32% de los trabajadores siempre se sienten orgullosos de pertenecer a la organización; el 30,51% casi siempre y el 10,17% en ocasiones. Este se debe a que la empresa comprende que la parte importante de la empresa son sus trabajadores, debido a que ellos la parte esencial para la operatividad de la organización, ya que sus funciones son indispensables para los rendimientos de la empresa. Hay que entender todos los trabajadores de los niveles son indispensables no hay que generar una segmentación de los empleados de acuerdo con sus niveles ya que podría ocasionar conflictos entre ellos y diferencias de intereses.

El 33,90% de los trabajadores consideran que siempre existe trabajo en equipo y compañerismo entre los empleados de la organización; el 38,98% casi siempre; 10,17% con frecuencia y el 16,95% en ocasiones. El trabajo en equipo es fundamentalmente esencial en la parte operativa ya que convierte en una estrategia corporativa que fomenta y optimiza la productividad en el trabajo, ya que siguen el mismo objetivo de la empresa, y entre las perspectivas y experiencias de los empleados se definen soluciones ante los problemas. Es así que la empresa estimula el trabajo en equipo con todos los empleados, pero se puede diferenciar entre los niveles de la organización el trabajo en equipo ya que de acuerdo a sus responsabilidades se forman las relaciones laborales de apoyo.

El 54,24% de los trabajadores están siempre en constante comunicación con su jefe inmediato; el 20,34% en ocasiones; el 6,78% con frecuencia y el 18,64% en ocasiones. Es así que los jefes inmediatos primordialmente los directivos familiares, aparte de cumplir con sus responsabilidades administrativas están en constante seguimiento y comunicaciones de todos los empleados a distinto nivel que pertenezcan, lo que genera la sensación de pertenencia al trabajador y garantiza un desempeño eficiente a pesar de que en circunstancias no exista una comunicación con los empleados.

El 37,29% de los trabajadores consideran que siempre son receptadas y atendidas las quejas por su jefe inmediato; el 22,03% casi siempre; el 8,47% con frecuencia, el 18,64% en ocasiones y el 13,56% casi nunca. Se revela que los directivos de la empresa no atienden las quejas de sus empleados, debido a que deben cumplir con sus obligaciones y responsabilidades que se le encomendó, de tal forma que su liderazgo es autoritario ante sus trabajadores al momento de generar diferentes perspectivas a la ideología de los fundadores. En efecto no existe un proceso establecido para atender las quejas dado que no se dan por las consecuencias que podrían tener.

El 47,46% de los trabajadores están satisfechos con sus salarios; el 22,03% casi siempre; el 13,56% con frecuencia, el 10,17% en ocasiones y el 6,78% casi nunca. La empresa ejecuta todas las obligaciones salariales y beneficios sociales con sus empleados y en efecto el salario satisface las necesidades básicas de los trabajadores y los integrantes de su familia y también es uno de los principales costos de producción que los directivos establecen como prioridad, además se debe contar con una política salarial justa que constituya un factor clave para administrar las finanzas de manera óptima.

El 69,49% de los trabajadores mencionan que siempre les paga puntualmente el salario y demás beneficios legales y sociales; el 18,64% casi siempre; el 6,78% con frecuencia y el 5,08% casi nunca. En efecto la empresa establecerá los plazos convenidos en relación a la ley. Es así que la empresa se maneja a través de contrato de trabajo donde se estipula el pago de la remuneración

por horas o días, o por semanas o mensualidades, y mencionando las fechas de los pagos. De la forma que tanto el empleador como el trabajador tenga conocimiento de la fecha que se deben cumplir con el pago de los salarios.

El 62,71% de los trabajadores siempre recomendarían trabajar en la organización; el 22,03% casi siempre; el 10,17% con frecuencia y el 5,08% en ocasiones. Los trabajadores son un medio de publicidad para la empresa, ya que exponen los argumentos positivos de la organización ante los posibles postulantes, que atraen al mejor talento debido al interés de formar parte de la organización.

El 35,59% de los trabajadores consideran que siempre existe estrés elevado, el 50,85% casi siempre; el 5,08% con frecuencia y en ocasiones cada uno respectivamente; 3,39% casi nunca. Es un dato importante, señalar que las actividades que se realizan en la organización requieren de presión, esto se refleja en el nivel operativo, debido a los altos niveles de ventas que realizan que deben cumplir con cada uno de los clientes. Es importante señalar que esto se debe reducir debido que los trabajadores llegan a tener un estado de agotamiento tanto físico y mental causando la desertación del puesto de trabajo lo que eleva a una alta rotación de personal.

Por el cual, se puede establecer que el clima laboral de los trabajadores no es satisfactorio, sin embargo, la empresa debe cuidar algunos detalles expresados anteriormente que forman un componente negativo para el desempeño de los empleados. Por lo que, la importancia va dirigida en los valores compartidos, la influencia de la familia, el peso de las decisiones y el orgullo que se siente por la empresa, parecen indicar un mayor peso dentro del nivel de satisfacción laboral de los empleados, hasta llegar a la preocupación por el destino del negocio que es la variable que concita el mayor número de coincidencias entre los empleados, como factor determinante para mantener un clima laboral satisfactorio. Además de que es necesario que la empresa desarrolle una buena cultura organizacional dado que su cliente interno no ha desarrollado “camiseta” por la organización afectando significativamente en la productividad de la misma ya que los trabajadores prefieren quedarse en sus puestos de trabajo ya que tienen necesidades y responsabilidades que tienen que cubrir obligatoriamente.

### **3.2. Discusión de resultados**

En la encuesta aplicada a los directivos de la empresa BASVIMART CIA. LTDA., titulada “Análisis e interpretación de las encuestas aplicadas a los directivos de la organización BASVIMART. CIA. LTDA.” se obtuvo los siguientes resultados son los siguientes.

- Dentro del diagnóstico institucional de la organización, en el componente de Gestión Empresarial, se determinó que todos los procesos administrativos y operacionales no se encuentran establecidos formalmente, debido a que las decisiones son tomadas por la experiencia de cada uno de los miembros de la familia. De modo que se establecen procesos que conozcan todos los trabajadores y futuras generaciones para cumplir con los objetivos empresariales establecidos desde los inicios de sus operaciones.
- Los 5 miembros de la familia establecen como una prioridad, mantener la dirección de la organización por medio de las siguientes generaciones, a través de un plan de sucesión que garantice una correcta transición de poder, con el fin de evitar intereses de tal manera que el patrimonio de la organización crezca y la sostenibilidad de la en el tiempo tanto en la dirección como dentro del mercado.
- Los directivos de la organización concuerdan en que implementar la propuesta de un diseño organizacional dentro la empresa es de vital importancia ya que ayudará a mejorar los distintos procesos que se ejecutan dentro de la misma, dado que actualmente la organización no cuenta con una estructura organizacional definida desde la inserción se la segunda generación a la empresa.

Como resultados a las encuestas aplicadas previamente al personal interno de la empresa BASVIMART CIA. LTDA, tenemos los siguientes:

- Un 90% del personal manifestó que no tiene ninguna relación con los miembros de la familia, ya que dicen que solamente los puestos administrativos son por parte de la familia.
- Con un 54.23% fluctúan entre un mes y un año de laborales, por el cual establecen que la rotación de personal se da constantemente dentro de la organización es así como no está de acuerdo con tal componente.
- Un 80% del personal tiene claro los objetivos, responsabilidades y funciones que deben cumplir por lo que se considera mucho más factible el desarrollo de la presente propuesta, debido a que a través de la misma se mejorará el trabajo que se viene llevando a cabo en la actualidad.
- Un 60% del personal no conoce la existencia de un manual que ayude a la optimización de plazos y que mejore el desempeño de funciones y responsabilidades, por lo que se considera conveniente brindar de este tipo de herramientas a la Dirección.

- Además, es importante mencionar que el 44,73%, se siente favorables con la satisfacción laboral que se da dentro de la organización, debido a que existen comportamientos por parte de la dirección sobre las actividades y funciones que deben desarrollar no son comunicadas de mejor manera, por lo que con el diseño organizacional se pretende mejorar cada uno de los procesos que se vienen llevando.

### **3.3. Propuesta**

#### **3.3.1. Introducción**

Esta propuesta se desarrolla con la finalidad establecer los puntos clave para la mejora de los procesos y funciones administrativas de igual manera para garantizar la sostenibilidad de la empresa dentro del traspaso de la dirección a las futuras generaciones. Es así como se procedió a realizar DOFA para diagnóstico socio empresarial como base para establecer un modelo de estructura empresarial, que a partir del mismo se propone los lineamientos estructurales que deberán ser tomados dentro de la formulación del protocolo familiar, esta propuesta se realizó a través de la información recolectada por los miembros de la familia y adicionalmente a través de la observación por parte de los investigadores.

#### **3.3.2. Matriz DAFO de la empresa BASVIMART CIA. LTDA.**

Nada ocurre de repente o porque así el destino lo tuvo deparado en el mundo de los negocios. La vida del negocio es el resultado de decisiones pasadas, sin embargo, hay que estar atentos para advertir las señales de un mercado y entorno en general cambiante y obtener el resultado esperado. Cuando se tiene definido el giro de la empresa, su misión y visión, se puede con dicho direccionamiento estratégico visualizar esa montaña que el negocio tiene que escalar, es decir, lo que representa pasar de la planeación a la acción. Lo primero es saber exactamente dónde está la empresa con respecto al mercado y a la competencia en sí, es decir, cual es la situación del terreno y qué elementos técnicos, organizativos y familiares hacen falta por implementarlos, para poder hacerlo bien los procesos o que hay que aprender a hacer una gestión sostenible a partir de definir también con que elemento humano se cuenta para pensar en la sostenibilidad desde el punto de vista familiar y empresarial.

Hay que definir correctamente la situación de la empresa, en el diagnóstico dicha aproximación es relevante, por ello es posible ayudar a entender la esencia de las potencialidades y problemas con una de las herramientas, que por ser unas de las más simples y conocidas el análisis F.O.D.A o D.O.F.A. que resulta muy eficiente. Es un método denominado de esta manera por sus siglas Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenaza, la cual consiste en analizar a la organización mirándola desde fuera, como lo harían los observadores ajenos a la institución. Cabe señalar que, es una herramienta fundamental en la administración y en el proceso de planificación, de hecho, logrando, además tener una visión de la situación real en la que se encuentra la empresa para poder planificar alguna estrategia a futuro.

El resultado del análisis efectuado es el siguiente:

**Tabla 36-3.** Matriz DAFO de la empresa BASVIMART CIA. LTDA.

	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocimiento y experiencia en el negocio.</li> <li>2. Preocupación por la calidad de sus productos.</li> <li>3. La dirección posee estudios universitarios relacionados al giro del negocio.</li> <li>4. Posee 2 sucursales con buena posición geográfica.</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuentan con una amplia cartera de productos.</li> </ol>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Procesos de toma de decisiones empíricos (sin documentación).</li> <li>2. Proceso de toma de decisiones es centralizado.</li> <li>3. Falta de estrategias de motivación al personal, ni para evaluar el rendimiento laboral.</li> <li>4. Rigidez o poca disposición al cambio y a las críticas dadas por el personal.</li> <li>2. Poca disposición para delegar autoridad y responsabilidad.</li> </ol>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo de alianzas estratégicas con proveedores.</li> <li>2. Profesionalización de las actividades desarrolladas de la empresa.</li> <li>3. Modernización de la tecnología utilizada dentro de los procesos operacionales.</li> <li>4. Mayor orientación al corto y largo plazo, facilidad para reinvertir los beneficios que contribuyen a generar una mayor capacidad de crecimiento.</li> <li>3. Preparación de un aspirante para la sucesión a la segunda generación.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS PO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fomentar la formación laboral de los socios y empleados.</li> <li>2. Otorgar independencia a la dirección, para ello tener mayor rapidez en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.</li> <li>3. Reforzar las relaciones con los proveedores.</li> <li>4. Reestructuración de las sucursales disponibles para disponer de más canales de comunicación.</li> <li>5. Aumento de la variedad de cartera de la empresa para cumplir con las necesidades de los clientes.</li> <li>6. Mejorar las estrategias de promoción, que no afecten la utilidad de la empresa</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Preparación de un postulante familiar para la sucesión de la primera a la segunda generación.</li> <li>2. Alianzas estrategias con los proveedores para lograr estabilidad de precios.</li> <li>3. Incorporación de nuevas tecnologías en los procesos operativos que realiza la empresa.</li> </ol>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de cumplimiento de los proveedores.</li> <li>2. Incremento de las fuentes de financiamiento.</li> <li>3. Falta de alianzas con la academia.</li> <li>4. La competencia oferta los mismos productos a precios mucho más accesibles.</li> <li>4. Incremento de los precios debido a las crisis políticas y nuevas políticas gubernamentales.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consolidar alianzas con la academia para la colaboración y participación de eventos, actividades y prácticas laborales.</li> <li>2. Buscar nuevos proveedores para conseguir estabilidad en los precios y calidad en los productos.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alianzas estrategias con la competencia para establecer mecanismos y políticas de precios sin afectar al mercado.</li> <li>2. Buscar nuevas formas de financiamiento que beneficien a la organización.</li> <li>3. Descentralización del proceso en la toma de decisiones.</li> <li>4. Aumentar estrategias y/o políticas motivacionales a los empleados.</li> <li>5. Profesionalizar procesos administrativos y operativos empezando desde la dirección en materia de gestión empresarial.</li> </ol>

**Fuente:** Cuestionario sobre el gobierno y dirección de la empresa familiar y encuesta al personal operativo, 2021.

**Realizado por:** Cevallos, H. Herrera, E. 2022.

### **3.3.3. Plan Organizacional de BASVIMART CIA. LTDA.**

Si se analiza a profundidad el cruce de las variables del DOFA expresadas en las distintas estrategias formuladas que guardan mucha relación con la sostenibilidad de la empresa en el tiempo, en esencia apuntan a fortalecer la estructura para el desarrollo organizacional en base a los retos que son cada vez más exigentes de acuerdo con el comportamiento del mercado, de la concurrencia de grandes cadenas comerciales establecidas en la ciudad y que compiten con negocios como BASVIMART CIA. LTDA incluso en mejores condiciones de precios y oferta diversificada de marcas accesibles a los mercados que han sido los naturales de la empresa; amén de otras circunstancias como el de la sucesión del negocio de una generación a otra, que seguramente se dará en el momento y tiempo exactos que determinen los fundadores y dueños de la empresa.

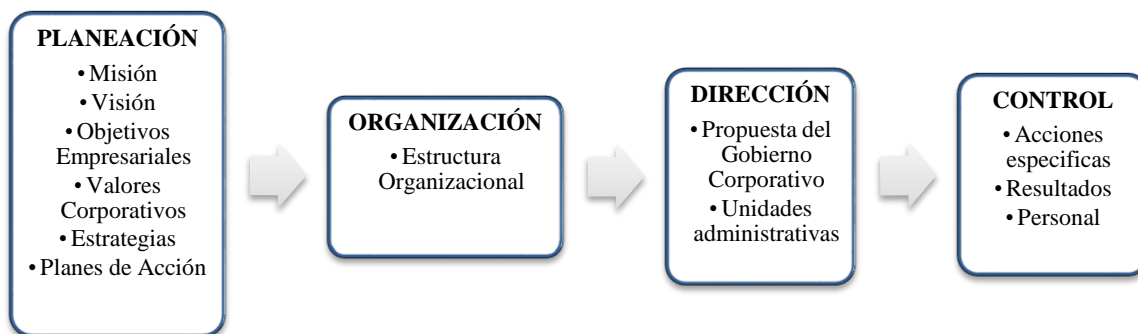
Actualmente como se desprende del diagnóstico y del DOFA, BASVIMART CIA. LTDA. no tiene definida una adecuada estructura organizacional incluso proyectada a su manera de crecer y sostenerse en el mercado; pero concomitante a ello no ha diseñado un plan organizacional que le permita identificar visiblemente los roles, acciones y responsabilidades de los distintos niveles de gestión de la empresa y futuro dentro del mercado, con lo cual podría generar las acciones que debe llevar a cabo para mantener ventajas competitivas sostenibles a lo largo del tiempo.

Para el desarrollo de una estructura a la cual se le acople un plan, a continuación, se realizará un análisis del desarrollo organizacional, hay que partir identificado claramente como se desarrollan las fases del proceso administrativo de la organización, puesto que la aplicación no técnica o ausencia de una de ellas, de hecho va a dificultar la construcción de una adecuada visión de futuro y compromiso de los actores familiares frente a los desafíos de mercado y toma de decisiones oportunas, conforme construye potencialidades de gestión internas apoyadas por las experiencias narradas en toda la bibliografía de empresas familiares existentes al respecto.

El proceso administrativo se define como una consecución de fases o etapas a través de las cuales se lleva a cabo la práctica administrativa. Algunos autores que estudian dicho proceso lo han dividido de acuerdo con su criterio en tres, cuatro, cinco o seis etapas, pero sólo se refieren al grado de análisis del proceso, ya que el contenido es el mismo que manejan todos. Por eso, en la actualidad, la división cuatripartita, de cuatro fases, es la más aceptada universalmente: planeación, organización, dirección, control y agregándole a esto la integración del personal. (Espinoza, 2011, pág. 4)

Este enfoque visto de manera generar, se lo expresa en el siguiente gráfico:





**Gráfico 9-3.** Componentes del Plan Organizacional de BASVIMART CIA. LTDA.

Realizado por: Cevallos, H. Herrera, E. 2022

### 3.3.4. Planeación

Del diagnóstico se desprende que la empresa BASVIMART CIA. LTDA no cuenta con un plan estratégico que le permita ejercer una actividad más ordenada, evaluada y monitoreada de manera técnica, para dimensionada las capacidades internas existentes para la creación de escenarios que describan en medios de las crisis, éxitos y proyecciones, como será la organización dentro de 5 o más años.

Por tanto, la empresa carece de direccionamiento estratégico, es fundamental inducirla a la elaboración de su plan estratégico 2023-2027, actividad que deberá construirse de manera participativa y con la asistencia especializada para obtener un resultado acorde a sus perspectivas de sostenibilidad y crecimiento. Desde esta parte ya hay un vacío de gestión que es posible llenarlo con decisión e inversión.

Sin embargo, la presente investigación propone a la empresa el planteamiento de los siguientes elementos de lo que debería ser su direccionamiento estratégico:

#### 3.3.4.1. Misión

La misión de las empresas familiares se direcciona a la sostenibilidad de la empresa en el tiempo a través de un compromiso de los fundadores y las futuras generaciones para desarrollarse constantemente. De tal modo que se convierta en una identidad corporativa clara con el fin de establecer la ruta de la organización.

En este contexto, se ha identificado que BASVIMART CIA. LTDA. No tiene establecida una misión, por el cual se propone la siguiente misión:

**“Ofrecer una amplia gama de productos de primera necesidad, plásticos y demás artículos para el hogar de las mejores marcas y a precios accesibles para la mayor cantidad posible de clientes, minoristas y mayoristas, pensando en sus necesidades y en sostenibilidad de la empresa”.**

Desagregando la Misión propuesta se obtiene lo siguiente:

**Tabla 37-3.** Desagregación de la misión propuesta de BASVIMART CIA.LTDA

<b>¿Cuál es el propósito de la Organización?</b>	Productos a precios accesibles.
<b>¿Qué hace?: descripción de los Productos Finales (Bienes y servicios que entrega)</b>	Comercializa Productos de primera necesidad, plásticos y demás artículos para el hogar.
<b>¿Para quién es?: identificación de los Usuarios o beneficiarios a quienes van dirigidos los productos finales (bienes y servicios).</b>	Clientes, minoristas y mayoristas.
<b>Cuál es el efecto que se espera lograr: (resultado final) en la población objetivo a la que se dirige su accionar, a través de los productos provistos. El quehacer de la institución que genera el valor público de la entidad y el plazo en que se espera proveer.</b>	Pensando sus necesidades y sostenibilidad de la empresa.

Fuente: Diagnostico socio-empresarial.

Realizado por: Cevallos, H. Herrera, E. 2022

#### 3.3.4.2. Visión

La visión de una empresa familiar se basa principalmente en indicar hacia dónde se dirige la organización y en aquello que pretenden convertirse ya sea a mediano o largo plazo convirtiéndose en una fuente de inspiración para la organización. La propuesta de visión para BASVIMART CIA. LTDA., es:

**“Convertirse en la mejor empresa comercial de distribución de productos de primera necesidad y demás requeridos por el hogar a precios accesibles, para ser siempre importantes en las vidas de nuestros clientes y formar relaciones comerciales duraderas”.**

Desagregando la Visión propuesta se obtiene lo siguiente:

**Tabla 38-3.** Desagregación de la visión propuesta de BASVIMART CIA.LTDA

<b>¿Qué quiere llegar hacer la empresa dentro de algunos años? Que logro alcanzado quieres celebrar con tu equipo de trabajo.</b>	La mejor empresa comercial de distribución de productos de primera necesidad.
<b>¿Cuál es el propósito de la Organización?</b>	Productos a precios accesibles.
<b>¿Qué aspectos para crecer se gustaría conseguir? Imagínate cuales serán todos tus esfuerzos durante los próximos años con tus partes interesadas.</b>	Ser siempre importantes en las vidas de nuestros clientes y formar relaciones comerciales duraderas.

Fuente: Diagnostico situacional socio-empresarial.

Realizado por: Cevallos, H. Herrera, E. 2022

### 3.3.4.3. *Objetivos Estratégico-Empresariales*

Dentro de las operaciones de la empresa, es importante establecer objetivos estratégicos claros, relevantes y alcanzables de tal modo que se conviertan en los puntos clave que conduce a la empresa en una sola dirección dentro de la cual estén involucrados la participación de todos los miembros de la organización en el logro de los mismos. De acuerdo con los intereses de la familia y los empleados se propone los siguientes objetivos.

- Mejorar de manera continua los procesos internos de la organización enfocados dar un excelente servicio a sus partes interesadas.
- Generar mayor participación dentro del mercado, con el fin de buscar expansión que conlleva a obtener una mayor rentabilidad ocupada en el cumplimiento de los objetivos empresariales.
- Especialización de las actividades que realizan dentro de sus operaciones.
- Como objetivo a futuro es seguir creciendo el reconocimiento del mercado para ir generando sostenibilidad que no pongan en riesgo la viabilidad de la empresa.

Para generar un desarrollo a futuro óptimo se debe implantar los siguientes principios:

- Dentro de los objetivos alcanzados, aprovechando oportunidades para tener un desarrollo exitoso, hay que analizar las oportunidades que se presenten que sean un beneficio para generar rentabilidad.
- Mientras se piensa en las acciones para el futuro, debe contener la posibilidad de incrementar el patrimonio empresa-familia a través de alianzas estratégicas con instituciones del mismo sector. Para ello es fundamental que participe un asesor externo con la finalidad de proporcionar una mejor decisión.
- Los más importante buscar la mejorar de lo ya realizado, con el fin de mejorar en la calidad de las personas que forman parte de la organización, es así como para satisfacer esas

necesidades se debe establecer un límite de endeudamiento dentro las decisiones para que no perjudique el correcto funcionamiento de la organización.

- Ser líderes en el segmento de mercado dentro de la actividad económica de compra y venta de insumos de primera necesidad.

#### *3.3.4.4. Valores Organizacionales*

Con respecto a la cultura organizacional y los valores empresariales de BASVIMART CIA. LTDA., en la utilización de las herramientas de investigación a los grupos focales se identificó que son débiles, debido a que la junta familiar no tiene establecidos conforme a los dogmas de la familia. De tal modo que los valores de una empresa familiar consisten en combinar y transmitir los valores, principios y creencias familiares al personal de la organización.

Para lo cual se proponen los siguientes valores:

- **Lealtad.** Desarrollar un buen ambiente laboral a fin de que los empleados se sientan honrados y orgullosos de pertenecer a la empresa.
- **Compromiso.** Asumir la responsabilidad organizacional para que los procesos y actividades se desarrollen en armonía contribuyendo al clima organizacional de la empresa.
- **Honestidad.** Realizar las labores con la fiabilidad y veracidad posible a fin de evitar la omisión de errores y para la resolución de conflictos.
- **Trabajo en equipo.** Crear un ambiente de colaboración y compañerismo anudando esfuerzos y conocimientos de todos quienes conforman la empresa.
- **Dedicación.** Desempeñar las actividades con el mayor cuidado y esmero brindado a los clientes comodidad y una buena imagen de la organización.

Con estos elementos del direccionamiento estratégico, la empresa pudiera armar sus términos de referencia para el diseño de su plan estratégico, tiene además la referencia del diagnóstico que el proceso se lo podrá actualizar conforme las nuevas realidades y problemas que van apareciendo por la falta de esta herramienta de gestión. Sin embargo, a continuación, se sugieren algunos temas importantes para ser considerados para la elaboración del Plan Estratégico:

**Tabla 39-3.** Temas estratégicos, estrategias y planes de acción, para el Plan Estratégico:

Perspectiva	Estrategias	Ideas-fuerza para el Plan Estratégico
Financiera	1.1. Desarrollar e implementar un Plan de Beneficios Financieros con los que cuenta la inversión en la actividad de distribución y comercialización de productos de consumo masivo, plásticos y hogar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de inversiones en Compras, paquetes informáticos contables y financieros, establecimiento de código de barras para control de ventas e inventarios</li> <li>• Plan de inversiones para el cambio de imagen de puntos de venta.</li> <li>• Creación del fondo de asistencia y apoyo familiar.</li> </ul>
Procesos Internos	1.2. Implementar herramientas informáticas que permitan gestionar desde la necesidad hasta la postventa, e integrar el proceso comercial con las demás áreas de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Automatización de procesos administrativos y de recursos humanos.</li> <li>• Plan de capacitación gerencial para la formación de los potenciales sucesores en la dirección de la empresa familiar.</li> <li>• Plan de capacitación para el bodegaje, el manipuleo, embace y etiquetado de productos.</li> <li>• Plan de elaboración de APP para la atención puerta a puerta a clientes desde los diferentes puntos de ventas.</li> <li>• Desarrollo de Estatuto, Reglamento interno, manuales de procesos.</li> </ul>
Comercial	1.3. Contratar una agencia de Marketing digital para el diseño e implementación de una estrategia integral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de marketing a través de la utilización de las plataformas informáticas como página web, APP, entre otras.</li> </ul>
	1.4. Desarrollar alianzas con Empresas nacionales y extranjeras que consoliden el negocio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar alianzas estratégicas con empresas extranjeras para entrar en la importación directa de productos que demandan los clientes.</li> </ul>
	1.5. Apertura de sucursal en la zona centro del país en provincias en las cuales no existe una saturación de mercado en la venta de productos de consumo masivo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar nichos de mercado no atendidos en especial en las provincias amazónicas de Morona Santiago y Pastaza, para expandir el negocio con nuevos puntos de venta.</li> </ul>

Realizado por: Cevallos, H. Herrera, E. 2022

### 3.3.5. Organización

#### 3.3.5.1. Estructura Organizacional Propuesta

El Organigrama de una empresa familiar, es una red de relaciones que hay que cuidar, representa la fotografía organizativa de una empresa familiar en un momento concreto. Se trata de una herramienta de trabajo importante, para diferenciar roles y dotar a cada puesto de su ámbito de actuación definido, al contrario de lo que pasa en empresas no familiares, donde el organigrama es impuesto a los trabajadores desde la gerencia general, donde los colaboradores entran a trabajar en un puesto de un departamento concreto, sin cuestionar, pero mucho más en las empresas familiares el consensuar el organigrama es una tarea complicada por las relaciones de parentesco existentes entre generaciones, donde aparecen las jerarquías y nadie quiere verse dibujado en un

escalafón inferior que el resto de los miembros de la familia, por lo que para eludir estas sensibilidades a veces los resultados son una verdadera prueba a la creatividad y el acceso a cargos de decisión debe depender del grado de conocimiento o especialización de los miembros de la familia para ejercer el cargo.

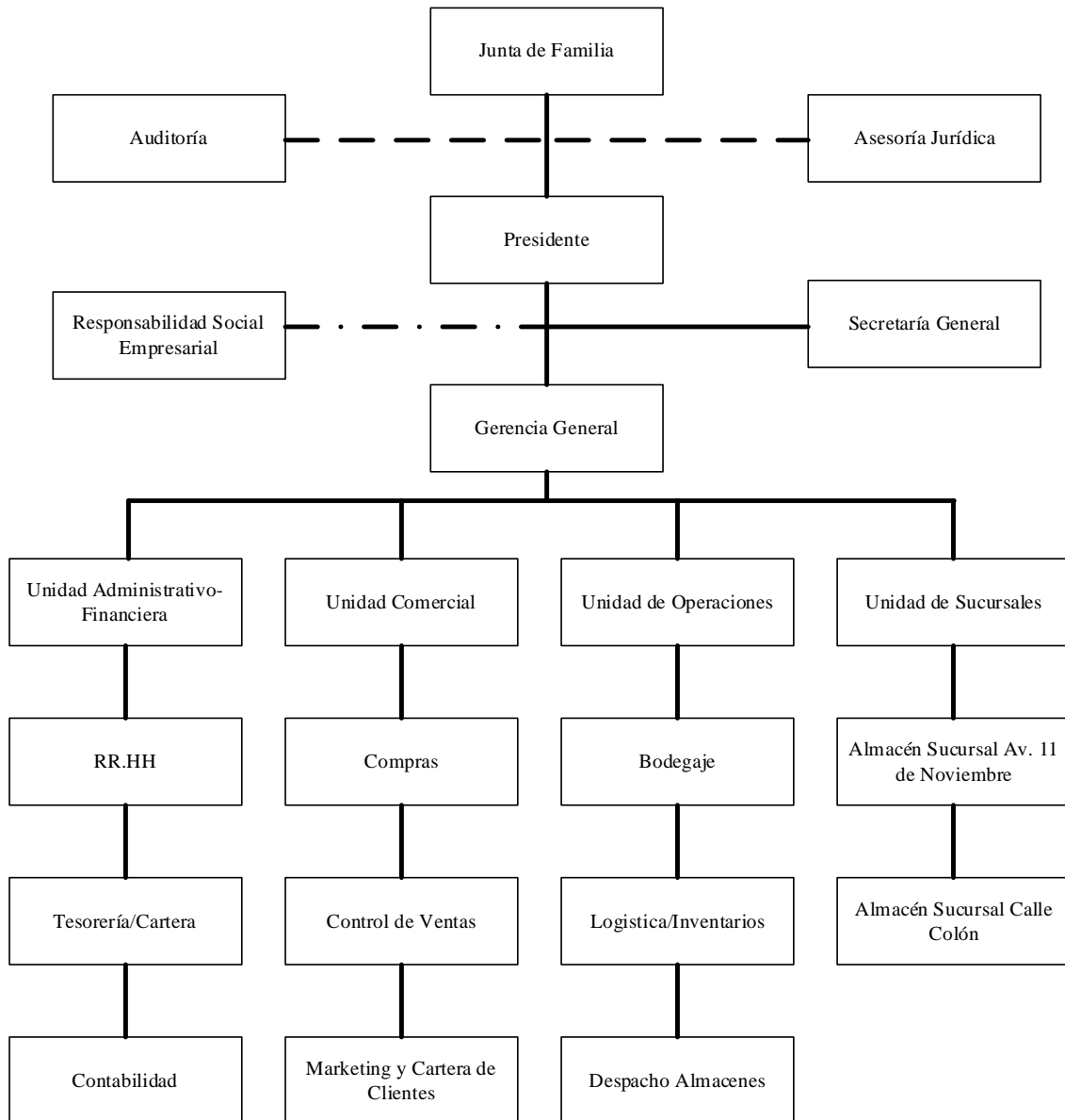
Además, esta transparencia ayuda en gran medida a que los conflictos de poder en la empresa no se trasladen al ámbito familiar. Cuando todos los miembros de la familia conocen en qué lugar de la escala empresarial están colocados, pueden debatir esta situación abiertamente y solucionar sus diferencias o subsanar injusticias a través del protocolo familiar, como debe ser, para precautelar la sostenibilidad del negocio y respetar las decisiones de la generación fundadora que sigue al mando de la organización.

A la hora de elaborar el organigrama que en base a todas estas consideraciones se propone a la empresa para fortalecer la operatividad de la función empresarial llamada organización del negocio familiar, se logró diseñar a partir de los puestos existentes, sus dependencias jerárquicas, la estructura que se estima es la adecuada para esta circunstancia histórica en la que vive la empresa y su respectiva proyección en el tiempo, por tanto:

- La Máxima jerarquía organizacional recae en la **Junta de Familia**, integrada por la primera y segunda generación de la familia.
- Seguidas por las **posiciones más técnicas y administrativas**, personas especialistas que dan soporte a la gestión, que guardan relación con la asesoría jurídica y auditorías interna y externa.
- La primera posición residirá en la **Presidencia**, ocupada normalmente por el fundador y luego por sus sucesores si la empresa tiene más de una generación de vida.
- Despacho de apoyo establecido por la **Secretaría General**, como del área o unidad de **Responsabilidad Social Empresarial** con fin que obtener buenas prácticas económicas, sociales y ambientales en toda la organización.
- La segunda posición reside en la **Gerencia General** ocupada por el fundador de la empresa, igual hasta que esta sea asignada a un miembro de la siguiente o siguientes generaciones de la familia
- El tercer escalón las distintas **Direcciones de Área**, ocupadas o no por miembros de la familia, donde se tendrán en cuenta, por ejemplo, administrativo-financiero, comercial y marketing, operaciones y Sucursales.

- Por último, corresponde a la **Gestión Operativa**, compuesta por una o varias personas que ejecutan las líneas de actuación definidas por la dirección, personas no integrantes de la familia.

Este resumen se dibuja en el siguiente Organigrama propuesto:



**Gráfico 10-3.** Estructura organizacional propuesta para BASVIMART CIA. LTDA.

**Realizado por:** Cevallos, H. Herrera, E. 2022

Las empresas familiares son desde su constitución diferente a cualquier otra empresa pero en el transcurso de su desarrollo se vuelven más complejas debido a que tienen una alta carga emocional dentro de la familia, así como sus relaciones y costumbres, por lo que resulta importante desvincular estas emociones y saber actuar de acuerdo a las capacidades, habilidades y

experiencia que poseen los miembros que participan en la organización de acuerdo a las responsabilidades que se desenvuelven constantemente frente a los escenarios empresariales que se desarrollan, diferenciando la empresa y la familia.

Por esta razón, resulta fundamental para BASVIMART CIA. LTDA., la definición de una estructura organizacional, donde las personas tenga debidamente definidos las líneas de autoridad que se ejercen en la organización, así como las responsabilidades y alcance de cada uno en la ejecución de las actividades empresariales. Definir apropiadamente estas estructuras, permitirá a la empresa ser sostenible en el tiempo, generar valor y reducir los problemas familiares.

### **3.3.6. Dirección**

En esta fase del proceso administrativo es fundamental tener en cuenta que en las empresas familiares se da una conjunción de empresa y familia, es importante considerar que los miembros de la familia ocupan una determinada posición en la organización, generándose expectativas mutuas acerca del rol que cada uno debe cumplir.

El equipo directivo debe tener la capacidad para establecer unos límites y asumir su rol dentro de la organización. Esto tiene una finalidad que va más allá de la gestión operativa de la empresa. Tiene que ver con aspectos de índole estratégica, como, por ejemplo, la sucesión dentro de la organización.

En definitiva, para la gestión de empresas familiares es crucial la implementación de procedimientos y roles profesionales dentro de la organización, los cuales deben potenciarse a partir de un análisis e identificación adecuados de los mismos.

#### **3.3.6.1. Propuesta del Gobierno Corporativo de BASVIMART CIA. LTDA.**

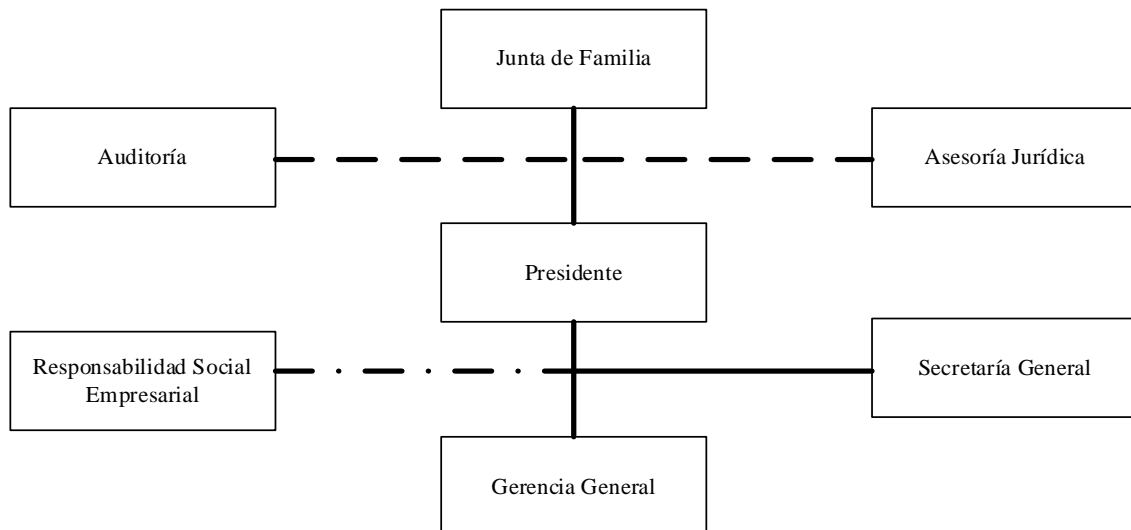
A fin de cuadrar adecuadamente esta relación y a la vez diferenciación entre Familia y empresa o empresa y familia, a continuación, se conjugan estos dos términos relacionados, aunque no se los quiera distinguir de esa manera, pero que, a través una estructura con roles adecuados, reglamentación interna y manual orgánico funcional, es posible separar de manera técnica ciertos conceptos afectivos que por más profundos que sean, no debe superponerse a la lógica de la dirección de la empresa.

En las empresas familiares como la que motiva la presente investigación, el gobierno de la empresa recibe la huella y quizás la síntesis entre los valores de una familia y las reglas del negocio, reflejando todos los pasos críticos en el desarrollo organizacional: el proceso de delegación de actividades de gestión, la creación de un estilo de gestión, el involucramiento de los miembros de la familia en los órganos de gestión, el proceso de sucesión y la apertura del



capital, por ello en base al diagnóstico se propone una estructura de gobierno, en la cual la junta de familia se convierte en el órgano de gobierno principal, asesorado por la auditoría y la asesoría jurídica, pretendiendo con ello que exista una base técnica para la toma de decisiones económicas y financiera, así como del resto de procesos sobre los cuales le tocará gobernar tratando de separar el ámbito familiar del empresarial.

De esta manera se propone:



**Gráfico 11-3.** Estructura de gobierno corporativo para BASVIMART CIA. LTDA.

**Realizado por:** Cevallos, H. Herrera, E. 2022

Es importante poner las líneas duras sobre las cuales cada organismo de gobierno deberá actuar, a base a las siguientes funciones:

**Junta de Familia:** Conformada por los socios fundadores (primera generación) y por los hijos (segunda generación). Al ser una empresa familiar, es importante que exista una junta de familia, que trate temas del negocio y los de familia que en un momento determinado interfiera el giro de negocio y puedan afectar la sostenibilidad de la empresa. Siempre deberá en los momentos y temas que considere pertinente, contar con asesoría especializada técnica en el ámbito legal y de control (auditoría). De esta forma la junta de familia debe establecer la forma correcta en la cual tendrán que ser el vínculo comunicacional de informar entre los miembros de la familia.

La Junta de familia se convierte en el órgano de gobierno principal dentro de la toma de decisiones para el correcto funcionamiento de la empresa, por tanto, se constituye para proteger y garantizar relaciones interpersonales del vínculo familiar y la ejecución de las normas y procedimientos que se efectúan dentro de la empresa.

Para su funcionamiento, es importante establecer las siguientes funciones:

- Precautelar las adecuadas relaciones entre la familia con la empresa y viceversa.
- Aprobará el Plan estratégico y presupuesto de la organización
- Evaluar la gestión estratégica y presupuestaria
- Determinar el plan de sucesión en el momento que los socios fundadores lo estimen pertinente.
- Gestionar de forma óptima los recursos disponibles en beneficio de la empresa.
- Facilitar de toda la información necesaria a sus partes interesadas referente a la marcha y resultados de la empresa.
- Defender el cumplimiento de las normas, procesos y procedimientos de la empresa estipulados en su plan estratégico y organizacional.
- Comunicar a todos los niveles operativos las decisiones tomadas por parte de la junta de familia de cualquier ámbito que sean.
- Supervisar al presidente y Gerente General de la organización el cumplimiento de los procesos destinados a su dirección.

Las decisiones que tome la Junta de Familia serán siempre vinculantes y de cumplimiento obligatorio para todos sus miembros y a través de ellos para cada área de negocios que está bajo la responsabilidad de los miembros.

**Presidente:** El presidente de la Junta de familia y a la vez de la empresa, asumida por el fundador del negocio, el cual se considera un cargo que lo ejercerá de acuerdo con la estructura y jerarquía familiar y empresarial, hasta cuando crea que ya es necesario pasar la posta a las otras generaciones de la familia.

Tiene como deber generar liderazgo para la organización dirigiendo la Junta de familia para informar de las metas, planes y estrategias a corto y largo plazo.

El presidente es quien deberá convocar a la Junta de Familia cuando los temas requieran el tratamiento y resolución a dicho nivel.

Además de lo expresado, se sugiere que el presidente de la empresa cumpla las siguientes funciones generales:

- Realizar la convocatoria para reuniones de la junta de familia las que sean necesarias durante las operaciones de la empresa, con por lo menos 8 días de anticipación exponiendo los motivos de la reunión.
- Dirigir durante las reuniones de la Junta de familia.
- Sugerir la designación de los cargos de responsabilidad de la empresa

- Controlar el orden de participación de cada uno de los miembros de la familia.
- Elaborar y dar seguimiento al cumplimiento del orden del día de cada reunión.
- Proponer la contratación de asesorías técnicas especializadas para la implementación de mejoras continuas para todas las áreas de gestión de la empresa.
- Efectuar el informe anual de los resultados del negocio a la Junta de Familia y sugerir el destino de las utilidades netas de cada ejercicio económico.

**Gerencia General:** La gerencia general estará a cargo de la esposa del socio fundador, es decir es parte de la primera generación del negocio y será la responsable de operacionalizar las decisiones que la Junta de Familia defina para la empresa., así como ejercerá la representación legal de la misma.

La designación de su reemplazo lo decidirá en el momento que sea el oportuno del presidente de la empresa, ya sea por retiro o por circunstancias ajenas a la función (salud, jubilación, etc.). Su accionar tendrá como base el respeto a las normas, procesos y procedimientos adoptados por acuerdos de la junta de familia y estipulados en sus estatutos.

Es la responsable de la gestión de la empresa y de todas y cada una de las funciones empresariales ejercidas por cada unidad determinada para el funcionamiento del mismo.

Deberá efectuar el control diario de las actividades del negocio a través de los responsables de cada área del mismo, e informará al presidente o la Junta de Familia según el caso o urgencia, los problemas que requieren de dicho concurso oportuno y eficiente.

**Secretaria General:** La secretaria general será un puesto que brinde soporte y colabore al presidente en los aspectos de documentación formal de cada uno de los procesos administrativos, como de la atención a los clientes internos y externos que requieren conocer o sugerir aspectos fundamentales de las responsabilidades del presidente. Del mismo modo la secretaria participará dentro de las juntas familiares con el fin de elaborar y presentar las actas de cada una de las reuniones dentro de la cual se toman decisiones, en efecto dar a conocer a las dependencias involucradas para el cumplimiento de los acuerdos tomados por la junta de familia. Es importante mencionar que este puesto debe conocer los procedimientos, normas e instrucciones de la empresa para poder validar los documentos recibidos por cada dependencia.

Complementariamente la secretaria general deberá cumplir con las siguientes funciones generales dentro de la participación de las sesiones de junta de familia para formalizar las decisiones tomadas.

- Sesionar con el presidente de la junta de familia para la elaboración del orden de día.

- Colaborar durante el transcurso de la reunión de acuerdo con los requerimientos del presidente de la Junta de familia.
- Redactar y custodiar las actas de las reuniones.
- Informar en las reuniones de consejo el acta anterior a la reunión actual.
- Brindar toda la información que sea solicitada por parte de la junta de familia y el presidente de la misma.

**Asesoría Jurídica:** Tiene como responsabilidad asesorar al órgano de gobierno con máxima autoridad dentro del ámbito jurídico enfocados en las leyes expuesta por las instituciones supervisoras de la función pública abarcando temas administrativos tales como derecho laboral, sumarios administrativos, finanzas corporativas, etc. Sin importar el nivel jerárquico ya que todos los miembros de la empresa son importantes con el fin de proteger la identidad corporativa de la empresa.

La asesoría jurídica no podrá ser conformada por aquella persona que tenga un vínculo parentesco o familiar con los socios, en este caso se incluye hasta los cónyuges de la segunda generación. Es importante mencionar que la asesoría jurídica tendrá independencia financiera ya que se desvincula de los beneficios generados por la empresa, por lo que es un ente externo solamente intervendrá en todas aquellas acciones que requieran del análisis y la interpretación legal, a fin de que la organización actúe con terceros conforme a la ley. Por este motivo se considera importante mencionar algunas funciones básicas que deberán ser realizadas por el asesor:

- Negociar y elaborar todo tipo de contratos laborales, civiles, mercantiles, etc.
- Diseñar la estrategia defensiva legal de la empresa ante las infracciones legales que se den por parte de las entidades de control.
- Controlar y corregir las situaciones de inestabilidad patrimonial.
- Realizar trámites y gestiones en entidades públicas de control.
- Asesorar en la aplicación de normas de cualquier tipo.
- Cualquier otra prestación legal que requiera la empresa.

Se debe estipular que la asesoría jurídica podrá participar dentro de las juntas de la junta de familia exponiendo los puntos técnicos legales, para aportar con soluciones claras y factibles de acuerdo con la capacidad empresarial de la organización, pero que en efecto no podrá votar en las decisiones que se deberán tomar.

Se recomienda que la asesoría jurídica trabaje de doble dirección contribuyendo tanto con la junta de familia como con el presidente de la empresa.

**Auditoria:** Se encargará de la revisión del cumplimiento de los estatutos, políticas y procesos internos de las diferentes actividades que realiza la empresa, con el fin de verificar si la gestión empresarial que realizan nivel administrativo enfocados en ámbitos financieros, humanos y materiales están en base a las decisiones tomadas por la junta de familia y relacionadas con la legislación ecuatoriana. Y como soporte elabore un informe final donde la empresa brindará la solución de los hallazgos que pueden resultar perjudicial para la empresa.

De esta forma se establecen las siguientes funciones generales que debe cumplir la auditoria:

- Determinar si los objetivos y metas se han cumplido.
- Determinar si los proyectos de desarrollo están siendo llevados de manera legal.
- Establecer lineamientos para mejora de la optimización de los recursos de la empresa.
- Incentivar a la empresa a una transparencia de información.
- Auditar a los órganos de gobierno dentro del control de funciones y responsabilidades.
- Auditar y emitir un informe de los sobre el cumplimiento de procesos y manejo de recursos financieros, humanos y materiales.

**Responsabilidad Social Empresarial:** Para abordar el concepto de sostenibilidad dentro de la estructura propuesta, de inicio a nivel de asesoría a Presidencia y Gerencia, se sugiere la progresiva implementación de Responsabilidad Social Empresarial, encargada del diseño y las buenas prácticas económicas, sociales y ambientales que debe desarrollar la empresa para que su relación con el entorno y en especial con sus stakeholders o grupos de interés, sea más fluida y sobre todo construya en base a alianzas estratégicas con quienes sobre todo ayudan a la empresa a perfeccionar su propuesta de valor, esto es la comercialización de productos de consumo masivo y del hogar en general.

El mismo giro del negocio implica tanto hacia adentro como hacia afuera con el cliente, la generación de gran cantidad de desechos plásticos, papel, cartón y otros, propios del empaquetado con el que llegan y/o se despachan los productos.

La empresa para tener una mayor presencia en el mercado, al corto plazo debe planificar un proceso de educación ambiental en sus instalaciones, bodegas y puntos de venta, no solamente relacionado con el control y reciclaje de desechos que pueden transformarse en una fuente de ingresos extras, sino, a través de generación de puntos verdes o también educación ambiental hacia sus clientes, ayudar al cuidado del medio ambiente que está en su entorno donde desarrolla la acción comercial.

Durante esta investigación se han tomado en consideración aspectos económicos y sociales que el área especializada de Responsabilidad Social Empresarial las debe diseñar como buenas

prácticas para ser más visibles dentro de la gestión de la empresa en su territorio de influencia, pero no se han tomado con más especificidad el tema ambiental necesario para involucrar a la empresa en el desarrollo sostenible a la que todas las organizaciones deberán en el corto, mediano o largo plazo sumarse, sin ello su sostenibilidad no será posible lograrla en la integridad que ello implica, puesto que la mayor importancia que la organización está dando, tiene relación a los temas económicos y financieros, muy tangencialmente a los sociales, al margen de lo que el concepto deriva para el tema familiar.

Sin los temas ambientales, no es posible desarrollar en concepto de “estructura o desarrollo organizacional sostenible”, en tal virtud haya que partir en una primera etapa a nivel de asesoría para establecer la línea base sobre la cual en el futuro inmediato una unidad de RSE o un área dentro de la unidad de sucursales, pueda establecer un programa mínimo que debería entrar insertado dentro de la planificación estratégica de la empresa.

#### *3.3.6.2. Unidades Administrativas de la Empresa*

Cada unidad encarna la ejecución de una o dos funciones empresariales, tanto básicas como la unidad de Operaciones y comercialización y de apoyo como la Unidad administrativa contable y financiera y de control de sucursales

Se propone la creación de cuatro unidades fundamentales para la administración de la empresa, vinculados entre sí, en la utilización de recursos físicos, monetarios y humanos, de tal manera que cada unidad funcione como un equipo de trabajo, y sean constituidos por las personas más destacadas de los miembros familiares que tienen relación con la empresa, identificando previamente las capacidades, habilidades y experiencia, con el que cuenta cada uno, asignándole la unidad donde podrá ejercer de forma eficiente y productiva.

Con base a las capacidades de los miembros de la familia y los recursos de la organización, se propone la conformación de las unidades administrativas de la siguiente manera:

**Tabla 40-3.** Conformación de las unidades administrativas de BASVIMART CIA. LTDA.

<b>Gerencias de Operación</b>	<b>Conformación de equipos de trabajo</b>
Unidad Administrativo-Financiera	Deberá ser conformado por el socio H1, con asistencia del socio H3.
Unidad Comercial	Deberá ser conformado por el socio H2, con la asistencia del socio H1.
Unidad de Operaciones	Deberá ser formado por el socio H3, con asistencia del socio H2.
Unidad de sucursales	Deberá ser conformado por el socio H1 y H2, con la asistencia del socio H3.

**Fuente:** Estructura Organizacional

**Realizado por:** Cevallos, H. Herrera, E. 2022

**Tabla 41-3.** Leyendas de la caracterización de los socios.

<b>Caracterización de los Socios</b>	<b>Relación Familiar</b>	<b>Experiencia Laboral Actual</b>
Socio P	Padre (Rómulo Bastidas)	Presidente
Socio M	Madre (Carmen Villacis)	Gerente General
Socio H1	Primer Hijo (Carlos Bastidas)	Financiero
Socio H2	Segundo Hijo (Orlando Bastidas)	Comercial
Socio H3	Tercer Hijo (David Bastidas)	Ventas

**Fuente:** Cuestionario sobre el gobierno y dirección de la empresa familiar, 2008.

**Realizado por:** Cevallos, H. Herrera, E. 2022

### **3.3.7. Control**

La cuarta fase del proceso administrativo es el **control**, mismo que puede ser un elemento relevante en la perennidad de la empresa familiar, al igual que en aquellas que no lo son. En ambos tipos el control busca el logro de sus objetivos y estrategias, y cada una utiliza diversos dispositivos para conseguirlo.

En las circunstancias y temas surgidos en el diagnóstico, se recomienda a la empresa BASVIMART CIA. LTDA, un control con la capacidad de influir en la definición de los objetivos últimos, pero no en el establecimiento de los medios operacionales o la disposición coherente de

los componentes de la organización para lograrlos, control implementado por los dirigentes, por la parte administrativa.

Para lograr los objetivos empresariales es necesario tener cierto control de los medios con los cuales es posible alcanzarlos, es decir, los comportamientos. Control significa influir en los procedimientos y establecer las condiciones para que la práctica habitual resulte coherente con las estrategias y los objetivos.

Las **herramientas** o tácticas que deberán implementarse para llevar a cabo el control son varias, dependiendo si su ejercicio es sobre: 1) las acciones específicas, 2) los resultados 3) el personal, para establecer:

1. El control de las acciones específicas que se buscan asegurar que se realicen ciertas tareas que son deseables para la organización y con ese fin se implementen restricciones del comportamiento, físicas y administrativas.
2. El control de los resultados es el más recurrente, su propósito es verificar si los resultados cumplen con las necesidades expresadas por los objetivos y con lo planeado, de tal modo que se puedan tomar acciones correctivas.
3. El control del personal asegura que los integrantes contribuyan con lo mejor para la organización. Con tal propósito se deben mejorar sus habilidades, realizar una buena selección de los colaboradores, capacitar e implementar una adecuada asignación de tareas.



### ***3.3.8. Estructura Básica del Protocolo Familiar Recomendada a la Empresa.***

El protocolo familiar debe ser aceptado, perfeccionado y suscrito en principio, por la primera y segunda generación de los socios-familiares, dejándolo abierto para su actualización en el tiempo que la junta de familia acepte a los miembros de la tercera generación como socios. Por otro lado, dada la importancia que los estatutos sociales revisten en las relaciones entre los socios, entre éstos y la sociedad y entre la sociedad y terceros, es conveniente que el contenido del protocolo se traduzca, en todo cuanto resulte posible, en preceptos legales y estatutarios, con los cuales se deje en claro el rol de la empresa y el de la familia en todo a la gestión y propiedad de las acciones.

Por otra parte, el protocolo familiar debe interpretar de la manera más real y objetiva posible, la realidad de la familia en todos aquellos aspectos que reseñen la unidad, lealtad e incluso problemas que deben contralarse para evitar conflictos que atenten contra la sostenibilidad del negocio y de la sociedad empresarial como tal, en todos sus aspectos legales, administrativos, financieros y de control, lo cual denota que dicha herramienta no tiene un contenido predefinido o cerrado, sino abierto; es decir, debe acopiar toda la información permita tener un conocimiento lo más amplio posible de dichas realidades. Del mismo modo, dado que las circunstancias familiares y empresariales pueden variar con el transcurso de los años, el contenido del protocolo no está escrito en piedra, mejor debe estar sujeto a constantes cambios producto de las circunstancias, que deben trasladarse al mismo de acuerdo con el procedimiento ético, legal y familiar de modificación que al efecto se establezca el mismo en caso de no ser considerados a tiempo los cambios requeridos.

En cualquier caso, que se produzca la elaboración de tan importante herramienta de gestión, son los siguientes los elementos más comunes que todo protocolo familiar debería considerar:

**Tabla 42-3.** Contenido sugerido del Protocolo familiar de BASVIMART CIA. LTDA.

<b>PARÁMETRO, TÉCNICO-FAMILIAR Y JURÍDICO</b>	<b>BREVE INTERPRETACIÓN</b>
<b>1- Introducción o preámbulo</b>	Es la exposición de motivos o la razón de ser del protocolo, junto con los valores familiares y empresariales que lo inspiran y su alcance para el logro de la sostenibilidad del negocio familiar
<b>2- Los criterios de la retribución y financiación de los socios</b>	Se debe considerar como debe ser la figura jurídica por medio de la cual se deberá dar la distribución de dividendos, acciones y demás resultados financieros y también especificando claramente las condiciones para conceder préstamos a los socios familiares ante circunstancias claramente definida y de acceso para todos los socios y sus familiares.
<b>3- Las cualidades y requisitos que deben reunir los socios para desempeñar determinados cargos en la sociedad.</b>	En esta parte se deberán determinar las características, especialización profesional, capacidad de respuesta al cumplimiento de responsabilidades, conocimiento integral del desarrollo de la actividad encomendada, responsabilidad, cumplimiento y otras características que sean resultantes de procesos de evaluación del desempeño.
<b>4- Política de recursos humanos</b>	Fundamentalmente en lo que concierne a los criterios y procedimientos de selección y promoción del personal de la empresa, de retribución del mismo, así como la exigencia de su aplicación con independencia de quién sea el candidato al puesto.
<b>5- Principios y normas</b>	Pueden ser resumidos en principio éticos y corporativos que deben de guiar el régimen de transmisión de participaciones sociales contemplado en los estatutos y la sucesión en la empresa
<b>6-Composición de la Junta de Familia</b>	Dejar en claro requisitos que deberán de reunir sus miembros, esto es familiares directos de primera, segunda y tercera generación, así como restricciones para ingreso de miembros no familiares
<b>7. Compromisos asumidos por los socios</b>	De conformidad con el régimen económico matrimonial que, en su caso, acuerde cada uno con su cónyuge y de acuerdo con las disposiciones testamentarias relativas a sus participaciones sociales.
<b>8-Procedimiento de actualización y modificación del protocolo</b>	Se deja en claro cuáles son las condiciones por medio de las cuales se debe mejorar, ampliar o modificara el protocolo familiar.
<b>9. Sucesión</b>	Es el tema más sensible del protocolo, puesto que todos los socios de segunda generación con igual derecho van a querer alcanzara la máxima representación de la sociedad empresarial familiar, para ello los socios fundadores desde la perspectiva empresarial, administrativa, ética y familiar, deberán definir de acuerdo a los análisis que al respecto desarrollen, cuál será la opción u opciones más aconsejables que garanticen la sostenibilidad tanto del negocio como de la unidad y permanente integración familiar

**Fuente:** Cuestionario sobre el gobierno y dirección de la empresa familiar, 2008.

**Realizado por:** Cevallos, H. Herrera, E. 2022

Para la elaboración de un protocolo familiar es importante que se consideren éstos u otros aspectos que son vitales para el desarrollo y sostenibilidad de una empresa familiar, además de de que la

finalidad de la elaboración de este documento es la de establecer estrategias, normas y procedimientos tanto de conducta como formativos con el objetivo de proporcionar la estabilidad necesaria a los miembros del Grupo Familiar ya sea durante o después de la transición generacional relacionados a la propiedad y gestión de la empresa.

A fin de ampliar algunos de los contenidos de manera general y precisamente en el orden establecido en la tabla anterior, se desarrollan algunos de los temas al respecto, con estructuras que podrían ser consideradas, desechadas o mejoradas, para dar forma legal al documento:

## 1. Introducción / Preámbulo

Dentro de la introducción del protocolo familiar se debe recalcar aspectos que la familia desea transmitir a la empresa y a su comunidad ya que la familia no son los únicos que hacen la empresa Basvimart Cia. Ltda., en donde se debe detallar; una breve historia de la empresa, el compromiso de la familia con la empresa, los valores que la familia quiere fomentar en la organización y el impacto de éste en la sociedad riobambeña. Por consiguiente, vamos a reseñar un modelo de introducción que se ha de incorporar en el protocolo familiar:

“La empresa ..... es un negocio familia que nace en el año ..... bajo la dirección de ..... y de ..... logramos ser una empresa dedicada a la compraventa de ..... atendiendo así al mercado riobambeño. Gracias al trabajo de nuestros fundadores la empresa..... se ha convertido en la empresa que es actualmente.

Por otra parte, los miembros del Grupo Familiar ..... nos sentimos orgullosos de formar parte de nuestra querida empresa ..... y estamos dispuestos a que la empresa perdure en el tiempo, fomentando el ....., ....., ..... y ..... que son los valores fundamentales que mueven a esta compañía. A la vez deseamos como toda familia empresaria ser un ejemplo de constancia, trabajo duro y dedicación y dar continuidad con la voluntad de nuestros fundadores.

Para lo cual tanto fundadores como hijos y futuros herederos y accionistas de la empresa..... acordamos cumplir y hacer cumplir con este protocolo familiar y que tras su firma es obligación de los miembros del Grupo Familiar..... dar a conocer a los descendientes las normas y procedimientos del protocolo familiar a fin de que el espíritu y principios de la empresa puedan trascender.”

## 2. Constitución

### Composición del grupo familiar

Dentro del Grupo Familiar se debe determinar quiénes forman parte de este protocolo y de la dirección de la empresa familiar por lo cual es importante identificar todas aquellas personas que forman y formarán parte de este suscrito, además de detallar sus funciones y el grado de participación que tendría cada uno de ellos.

A continuación, se detalla un modelo de composición del grupo familiar que deber ser considerado dentro del protocolo familiar:

<p>“El Grupo Familiar de la empresa ....., está conformada por ..... generaciones, en donde se detalla lo siguiente:</p> <p>Primera generación</p> <p>La conforman la señora ..... de ..... años y el señor ..... de ..... años quienes son además la generación fundadora de la empresa y desempeñan las funciones de ..... y de ..... respectivamente.</p> <p>Segunda generación</p> <p>La conforman los señores ..... de ..... años, ..... de ..... años y ..... de .... Años, quienes desarrollan las funciones de.....,..... y..... respectivamente.</p> <p>Tercera generación</p> <p>La conforman los descendientes directos de los miembros de la segunda generación y que se espera que formen parte de la empresa en los próximos años.</p> <p>Por otra parte, se establece que la participación dentro del grupo accionario de la empresa ..... se detalla que:</p> <p>La primera generación posee el..... de las acciones de la empresa.</p> <p>La segunda generación posee el..... de las acciones de la empresa y que se dividen en..... Para cada uno de los hijos de los fundadores.</p>
---

(Es importante que la familia detalle y establezca que es lo que va a pasar con las acciones de la primera generación en caso de que ésta decida cesar sus funciones dentro de la organización y en caso de que decidan ya no pertenecer al grupo accionario, definir de qué manera se dividirán sus acciones o quiénes serán sus sucesores)”

### **Directrices de incorporación**

Para la incorporación de los miembros de la familia a la empresa es importante definir y detallar de qué forma la familia realizará el proceso de selección, remuneración y en este caso jubilación de los mismos. Además, se considera importante mencionar que no se deben crear puestos o cargos redundantes a fin de incorporar a un miembro de la familia a la empresa, ya que este puede perjudicar en el rendimiento y en la consecución de objetivos. Para lo cual se define ejemplo del modelo de incorporación que se debe seguir en el protocolo familiar:

#### Requisitos generales

“Los miembros familiares que deseen involucrarse a las actividades de la Empresa Familiar, independientemente de su situación accionaria deberán cumplir los siguientes requisitos:

- Deberá manifestar su interés de trabajar en la misma.
- Deberán completar sus estudios universitarios superiores relacionadas al giro del negocio u en otras carreras que sean de interés o en beneficio de la empresa.
- Tendrá que adquirir experiencia laboral, una vez culminado sus estudios, de al menos dos o tres años en otras empresas distintas a las de la Familia con resultados favorables.
- (Establecer todos los requisitos que la familia desee considerar)”

### **Salida de familiares**

“Los miembros de la familia que desempeñen un puesto o cargo dentro de la empresa, finiquitaran sus funciones siempre y cuando expongan su situación frente a o al ....., además el Consejo deberá emitir un informe previo análisis de la situación del miembro familiar.”

Detallar las razones o causas por las que un miembro de la familia ya no desee o pueda continuar en la empresa.

## **Remuneración**

“Los salarios de los miembros de la ....., ..... y futuras generaciones que se incorporen a la empresa, deberán ser fijados por el consejo familiar previo análisis del Asesor Externo en base las siguientes consideraciones:

Detallar los criterios que se deben considera en la fijación de salarios del Grupo Familiar.

## **Jubilación de los miembros de la familia**

“Cualquier miembro de la familia que ocupe un puesto directivo o administrativo dentro de la empresa, la edad máxima para la jubilación obligatoria será de..... años. Por lo que será imprescindible prever la sustitución de ese cargo directivo o administrativo que vaya a ser desocupado. Para lo cual es importante que la junta de familia analice y proponga quien sería en nuevo sucesor en el caso que ningún miembro de la familia haya realizado alguna postulación o mención al respecto.”

## **Órganos de gobiernos**

Dentro del órgano de gobierno de la empresa familiar se debe detallar cuales cargos o unidades intervienen, así también sus funciones, requisitos de incorporación y políticas de ser el caso. Los mismos que deben ser definidos por los miembros de la familia. A continuación, se detalla quienes intervendrían en el órgano de gobierno que es de vital importancia que se considere dentro del protocolo familiar.

- Junta de Familia.
- Presidencia
- Gerencia General
- Secretaría General
- Auditoría
- Asesoría Jurídica
- Responsabilidad Social Empresarial

La familia debe definir las funciones de cada uno de estos cargos en base a las recomendaciones que esta investigación ha desarrollado en la propuesta organizacional, así como también las participaciones, normar y demás aspectos que considere la familia fundamental dentro de la realización de este suscrito.

## **Directrices de participantes en la empresa**

Una vez detallada y definida las funciones y participaciones de los miembros del Grupo Familiar en la empresa, es importante que dentro del protocolo familiar se estipule la participación e inclusión de conyugues (y demás parientes políticos) o familiares de los mismos. Dado que en las empresas familiares no es recomendable la inserción de éstos a la dirección de la empresa.

A continuación, se propone un ejemplo del modelo de participación de familiares en la empresa.

- **Cónyuges**

Definir en qué áreas, unidades o departamentos se pueden desempeñar, así también como los requisitos para la incorporación en la empresa y definir si éstos participaran o formaran parte de la junta de familia.

- **Parientes políticos**

Definir en qué áreas, unidades o departamentos se pueden desempeñar, así también como los requisitos para la incorporación en la empresa y definir si éstos participaran o formaran parte de la junta de familia.

## **Liderazgo familiar**

Ejemplo de cláusula que deber ser incorporada en el protocolo familiar en el liderazgo familiar de este documento:

La administración y dirección de la empresa familiar se confiará en las personas más idóneas en base a sus conocimientos, aptitudes y capacidades de liderazgo, a fin de asegurar y cumplir con los objetivos estratégicos de la organización.

Los miembros de la familia se comprometen a incluir a posibilidad de confiar la dirección de alguna sucursal a la persona que demuestre mejores capacidades para el desarrollo de ese local.

Por otra parte, los miembros de la familia no descartan la posibilidad de que en un futuro la dirección de la empresa se la tengan que confiar a una persona externa a la familia a fin de asegurar el éxito empresarial de la organización.

### **Normas de comportamiento familiar y código ético**

Ejemplo de cláusula que deber ser incorporada en el protocolo familiar en las normas de comportamiento familiar y código ético de este documento:

El interés común de los miembros de la familia en dar continuidad a la empresa familiar propone las siguientes normas de comportamiento que cada miembro de la familia debe perseguir en el desarrollo de sus funciones y en el trato con los demás empleados:

- Establecer relaciones de confianza con los subordinados.
- Tratar amablemente a los empleados de la empresa.
- Promover el compañerismo en la organización.

Definir todas las normas de comportamiento que considere la familia

### **Políticas motivacionales de la empresa**

Ejemplo de cláusula que deber ser incorporada en el protocolo familiar en las políticas motivacionales de la empresa de este documento:

Los miembros del grupo familiar se comprometen a trabajar en la motivación laboral a sus empleados, a fin de que los mismos puedan dar realce al prestigio de la empresa y desempeñen de mejor manera su trabajo. Por lo cual se establecen las siguientes políticas:

- Contratar a una empresa externa..... al año para proporcionar capacitaciones a los empleados.
- Incentivar económicamente a los empleados con el..... de su sueldo en casos de cumplimiento de metas, presupuestos, facturación, etc.

Definir todas las políticas motivacionales

### **Repartición de dividendos**

Ejemplo de cláusula que podría ser incorporada en el protocolo familiar en la repartición de dividendos:



- “Los miembros de la familia antepondrán la solidez financiera de la empresa, las necesidades de reinversión y cubrimiento de las deudas sobre la retribución del capital.
- Los miembros de la familia no podrán repartir los dividendos de la empresa cuando ésta haya arrojado pérdidas en años anteriores.
- Detallar todas por políticas en la repartición de dividendos.

### **Venta de acciones**

Ejemplo de cláusula que deber ser incorporada en el protocolo familiar en la venta de acciones de este documento:

La transmisión de las acciones se lo hará a los parientes de consanguinidad directa (hijos, nietos o bisnietos) siempre que pertenezcan al grupo familiar, que sobre todo demuestren interés profesional por el negocio y además deberán revisar y firmar el protocolo familiar.

Transmisión a terceras personas se lo hará solamente en el caso que la junta de familia lo vea conveniente en beneficio de la empresa, sin embargo, debe existir una prioridad y preferencia a la rama familiar.

### **Políticas vacacionales de la familia**

Ejemplo de cláusula que deber ser incorporada en el protocolo familiar en las políticas vacacionales de la familia de este documento:

Los miembros de la familia podrán hacer uso de sus vacaciones por un período de ..... días en el período de su elección, para lo cual se deben de considerar lo siguiente:

- El familiar que desee hacer uso de sus vacaciones deberá notificar a su superior en un período de..... de anticipación.
- Los miembros de la familia deberán coordinar entre ellos el orden para el uso de las vacaciones.
- No podrán hacer uso de sus vacaciones dos miembros de la familia a la vez dado que sus direcciones quedarían sin suplente.

Definir todas las políticas vacacionales.

## Plan de sucesión

Ejemplo de cláusula que deber ser incorporada en el protocolo familiar en el plan de sucesión de este documento:

“Para la firma de este protocolo familiar la familia..... Acuerda los siguientes parámetros ante la sucesión de uno de sus directivos fundadores de la empresa que actualmente desempeñan el cargo de presidente y gerente para lo cual se establece lo siguiente:

- **Características del aspirante a sucesor**

El miembro de la familia que vaya a ser el sucesor de uno de los fundadores deberá ser aquel que conozca todos los aspectos relacionados a la empresa, desde el ámbito social hasta lo financiero”, sin que ello implique preferencias de los fundadores, sino análisis de conocimientos técnico-financieros, mercado y demás competencias gerenciales que garanticen la continuación y/o superación del liderazgo de la primera generación, independientemente que sea al hijo mayor, intermedio o menor, si se refiere a la segunda generación, o igual el nieto o nieta que resalte dichas características si la sucesión se produce hacia la tercera generación, hechos que no son tan probables de acuerdo a la literatura revisada al respecto.

El miembro de la familia que sea elegible en base a los parámetros técnicos y familiares para suceder en la gerencia y/o presidencia, deberá en la acción y en la práctica demostrar las siguientes características.

- **Conocimiento y experiencia**

“El miembro de la familia que posea cierta experiencia integral en cada una de las áreas de la empresa será el más idóneo para tomar el rol de sucesor de uno de los cargos o del cargo”

“El miembro de la familia deberá conocer e interpretar aspectos contables financieros, administrativos, de operación y de mercado de la empresa”

Para ello la primera generación desde rato debió haber transferido información e ir evaluando a cada miembro de la segunda generación, en relación con los resultados presentados de cada área a su cargo, así como otros aspectos que puedan ser evaluados en función de la sostenibilidad de la empresa, lealtad y unión familiar, entre otros que deberán ser planificados con asistencia técnica y legal externa.

• **Políticas de sucesión**

El miembro de la familia candidato a sucesor deberá ser descendiente directo de los fundadores.

El miembro que no sea seleccionado para la sucesión continuará laborando en el puesto que desempeña a menos que desee la dirección de otra unidad de la empresa.

De no darse estas condiciones, se deberá analizar la contratación de un gerente no familiar sin dejará con ello la acción y prácticas de la Junta de Familia en lo que respecta a la toma de decisiones y control de la propiedad familiar del negocio.

**Suscripción y duración del protocolo familiar**

Ejemplo de cláusula que deber ser incorporada en el protocolo familiar en la suscripción y duración de este documento:

“Los miembros del Grupo Familiar ..... se comprometen presentar el estado real del cumplimiento de este protocolo, entre los miembros de la primera y segunda generación, lo cual además implica ir perfeccionando en este aspecto, la sucesión que se pueda gestara entre la segunda y tercera generación. La actualización de este protocolo deberá ser revisada y aprobada por la mayoría de los socios o accionistas del Grupo Familiar el mismo que contribuirá a la relación de la familia con el de la Empresa Familiar.

Este protocolo tendrá una duración de ..... posterior a este tiempo deberá ser revisado, mejorado y suscrito por los nuevos sucesores que forman parte de la familia empresaria a fin de asegurar la continuidad de la empresa ..... en el mercado riobambeño.

## CONCLUSIONES

Después de concluir con el trabajo de investigación se pueden obtener las siguientes conclusiones:

- ✓ De acuerdo con el diagnóstico efectuado, se demuestra que la empresa se administra con resultados, sin embargo, no cuenta con un plan organizacional que, por el mismo proceso de desarrollo y crecimiento, proyecte de manera técnica el adecuado proceso administrativo y sus respectivas funciones en las distintas áreas funcionales empresariales, no expresados en manuales y demás herramientas de gestión como un plan estratégico, para que dicha organización tenga direccionamiento estratégico.
- ✓ La empresa familiar BASVIMART CIA. LTDA, no tiene actualizado su estructura organizacional, en función de la proyección que tiene en el mercado local; los puestos de responsabilidad en las distintas áreas funcionales están bajo la responsabilidad de los miembros de la 1ra. generación (fundadores y segunda generación (hijos), donde es evidente que el liderazgo lo ejercen los socios fundadores, en tanto que cada hijo se va especializando en las responsabilidades asignadas, por ello, el manejo integral de los procesos, políticas y resultados lo que ocurre en la organización, no lo manejan todos de manera homogénea, por ello algunas percepciones del mismo negocio son diversas.
- ✓ La empresa tiene más preocupación en los temas económicos y financieros y los sociales están más relacionados con el tema familiar. Lo ambiental no aparece a pesar de que el propio giro del negocio se caracteriza por la generación de residuos como papel, plástico, cartón entre otros, así como el ahorro de energía y demás aspectos de ecología ambiental, no contemplados de manera objetiva y estructural.
- ✓ La empresa no cuenta con un protocolo familiar que defina claramente los roles de la familia en la empresa y de la propia proyección de la familia en función de la sostenibilidad de la empresa; peor aún dentro de este tema no está definida una estrategia de sucesión de una generación a otra en relación a la dirección corporativa y empresarial del negocio, debido a que los socios fundadores tienen capacidades y experticias muy cimentadas en la gestión y control del negocio, lo cual supone que no habido mayor tiempo por las responsabilidades asumidas desde el origen de la empresa, para formar sucesores que se encarguen en el futuro mediano o inmediato, de los puestos de dirección en el que se los fundadores se encuentran de manera permanente.
- ✓ La empresa no tiene desarrollados y/o actualizados, reglamentos, manuales de funciones y procesos de cada área funcional, carece de un plan de capacitación de los mandos medios peor aún de los trabajadores de la empresa, capacitación que es fundamental dada la manipulación, empaque o embudo de productos de consumo masivo, que son envidiosos a los clientes en general y a los minoristas de la localidad.

## RECOMENDACIONES

A continuación, se enumeran una serie de recomendaciones cuya implementación son vitales para el éxito de la empresa en el que se detallan los siguientes:

- ✓ La empresa debe crecer de manera sostenida y apoyada en el plan de fortalecimiento organizacional propuesto, determinando que una gestión con direccionamiento estratégico, le permita a BASVIMART CIA. LTDA partir de una situación dada como la descrita en el diagnóstico a un futuro deseado con mayores retos y expectativas.
- ✓ La empresa familiar BASVIMART CIA. LTDA debe implementar la estructura organizacional actualizada como la que se ha diseñado, donde se establezca de manera técnica, que sus resultados deberán ser producto de la aplicación de un proceso administrativo (Planeación, Organización, Dirección y Control), que se consolide con las funciones de las áreas funcionales empresariales básicas y auxiliares como la Administración, RR.HH, Contabilidad y Finanzas, Operación, Comercialización, entre otras, lo cual indica que debe partir con la formulación del plan estratégico, de cuyo monitoreo y seguimiento se consolidarán el resto de fase del proceso administrativo.
- ✓ Se recomienda para darle forma al concepto de sostenibilidad, crear a nivel de Presidencia y Gerencia, un área de asesoría para la implementación futura de una unidad o área de Responsabilidad Social Empresarial, a fin de introducirlo como parte del sistema de gestión en todas sus acciones transformadas en buenas prácticas, económicas, sociales y ambientales, dado que su relación con el entorno y transformación del entorno internos, signifiquen un plus adicional de su presencia en el mercado.
- ✓ La empresa deberá contratar la asesoría especializada para constituir su protocolo familiar, para lo cual se han formulado parámetros básicos sobre los cuales hay que efectuarlo, a fin de que por esas causas imprevistas quede en claro cómo se debe proceder ante la falta o retiro de los socios fundadores que regentan el liderazgo de la organización. Por tanto, deberán definir las características de quienes los sucederán, como quedara definida la propiedad de la empresa, los nombramientos de puesto de responsabilidad y alta confianza entre los miembros de la 2da y tercera generación, entre otros.
- ✓ Para operatividad de la propuesta, la empresa deberá contratar asesoría especializada para el desarrollo de algunas herramientas de gestión indispensables como: manual de procesos y funciones para la estructura propuesta, plan estratégico para el periodo 2023-2027, manual de control interno y auditoría, manual de operaciones, de comercialización, entre otros requeridos.

## BIBLIOGRAFÍA

Abreu, J. (2012). Hipótesis, Método & Diseño de Investigación. Recuperado de: <http://www.spentamexico.org/v7-n2/7%282%29187-197.pdf>

Acosta, M., & Espín, M. (2019). Empresa familiar en la legislación societaria ecuatoriana. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29059356009/29059356009.pdf>

Aguilera, G., Gaona, L., Hernández, R., & Badillo, O. (2018). Los desafíos de la gestión de recursos humanos, ante el impacto de la rotación de personal en las empresas familiares de la región centro de coahuila. Recuperado de: <https://www.eumed.net/actas/18/trans-organizaciones/17-los-desafios-de-la-gestion-de-recursos-humanos.pdf>

Araya, A. (2017). Models of strategic planning in the family business. Recuperado de: <https://www.scielo.sa.cr/pdf/tec/v11n1/1659-3359-tec-11-01-00023.pdf>.

Arias, P. (2021). Sostenibilidad de la empresa familiar en Ecuador y su relación con el buen gobierno corporativo. (Tesis de pregrado, Universidad Andina Simón Bolívar). Recuperado de: <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/8114/1/T3531-MDEM-Arias-Sostenibilidad.pdf>

Barroso, A., & Barriuso, C. (2014). Las empresas familiares. Recuperado de: [https://www.unex.es/conoce-lauex/centros/eia/archivos/iag/2014/2014\\_04%20Las%20empresas%20familiares.pdf](https://www.unex.es/conoce-lauex/centros/eia/archivos/iag/2014/2014_04%20Las%20empresas%20familiares.pdf)

Barroso, A. (2014). ¿Por qué desaparecen las empresas familiares extremeñas?. Recuperado de: <https://web.ua.es/es/revista-geographos-giecryal/documentos/ascension-barroso.pdf>

Bastidas, V. (2018). La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en centros de educación inicial. (Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar). Recuperado de: <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6233/1/T2664-MAE-Bastidas-La%20estructura.pdf>

Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación. Recuperado de: <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>

Berroteran, L. (2019). Tipos de planes. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/442973166/TIPOS-DE-PLANES>

Brume, M. (2019). *Estructura Organizacional*. Recuperado de: <https://www.itsa.edu.co/docs/ESTRUCTURA-ORGANIZACIONAL.pdf>

Cabezas, E., Andrade, D., & Torres, J. (2018). Introducción a la metodología de la investigación científica. Recuperado de: <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/15424/1/Introduccion%20a%20la%20Metodologia%20de%20la%20investigacion%20cientifica.pdf>

Caluña, J. (2017). El protocolo familiar y su importancia en la continuidad de las empresas familiares en la ciudad de Ambato. (Tesis de maestría, Universidad Técnica de Ambato). Recuperado de: <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/27149>

Camino, S. (2018). Las empresas familiares en el Ecuador: Definición y aplicación metodológica. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/326519080\\_Las\\_Empresas\\_Familiares\\_en\\_el\\_Ecuador\\_Definicion\\_y\\_aplicacion\\_metodologica](https://www.researchgate.net/publication/326519080_Las_Empresas_Familiares_en_el_Ecuador_Definicion_y_aplicacion_metodologica)

Capiotti, P. (2013). Planificación estratégica de la imagen corporativa. Málaga: Editorial Ariel.

Carrasco, S. (2013). Gestión de la atención al cliente/consumidor. Madrid: Ediciones Paraninfo.

Carrasco, A., & Sánchez, G. (2014). El capital humano en la empresa familiar: un análisis exploratorio en empresas españolas. Obtenido de <http://faedpyme.ojs.upct.es/index.php/revista1/article/view/79/90>

Casado, F., Puigjaner, R., & Villodres, R. (2011). Innovando para el desarrollo sostenible. Barcelona: Instituto de la Empresa Familiar.

Confederación Canaria de Empresarios (2012, 26 de julio). La importancia de hacer un plan de empresa. Recuperado de: <https://www.ccelpa.org/la-importancia-de-hacer-un-plan-de-empresa/#:~:text=Un%20plan%20de%20empresa%20es,actividad%20econ%C3%B3mica%20se%20desea%20acometer.&text=Elaborar%20un%20plan%20te%20ayudar%C3%A1,alternativas%20m%C3%A1s%20adecuadas%20para%20solucio>

Cubero, T. (2016). Diagnostico del Gobierno Cooperativo en empresas familiares de las PYMES del Cantón Cuenca y Propuesta para el mejoramiento, durante los años 2013 y 2014. (Tesis de maestría, Universidad de la Azuay). Recuperado de: <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/5941/1/12260.pdf>

Da Silva, S. (2013). La sucesión en la empresa familiar. Recuperado de: [https://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/handle/10651/33361/TFM\\_SaradaSilvaFl%F3rez.pdf;jsessionid=C38923C7C380131EC314E7A7AA792250?sequence=1](https://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/handle/10651/33361/TFM_SaradaSilvaFl%F3rez.pdf;jsessionid=C38923C7C380131EC314E7A7AA792250?sequence=1)

Deloitte. (2011). Gestión de las empresas familiares Cómo lograr la ejecución de la visión familiar. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/gestion-empresas-familiares.pdf>

Diez, I., De Castro, M., & Montoro, M. (2014). Economía de la empresa. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=uBINBQAAQBAJ&lpg=PP1&hl=es&pg=PP1#v=onepage&q&f=false>

Dudalia. (2020). Tipos de planes. Recuperado de: <https://dudalia.com/tarea/1r8e>

Espinoza, G. (2011). Universalidad del proceso administrativo. Madrid: Madrid Editorial.

Instituto de la Empresa Familiar. (2005). Buen gobierno en la empresa familiar. Recuperado de: [https://www.ehu.es/documents/2819611/0/GUIA\\_GOB\\_EF\\_IEF.pdf/4e8bfdc0-438a-47e1-8e8c-85dcc2630a60](https://www.ehu.es/documents/2819611/0/GUIA_GOB_EF_IEF.pdf/4e8bfdc0-438a-47e1-8e8c-85dcc2630a60)

García, J. (2018). Estrategias propuestas para el plan de ventas de Aguamax . (Tesis de pregrado, Universidad Autónoma del Estado de México). Recuperado de: [http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/99256/TESIS\\_ESTRATEGIAS%20PROPU ESTAS%20PARA%20EL%20PLAN%20DE%20VENTAS%20DE%20AGUAMAX.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Andr%C3%A9s%20E.,10%20futuro%20hacia%20prop%C3%B3sitos%20predeterminados.](http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/99256/TESIS_ESTRATEGIAS%20PROPU ESTAS%20PARA%20EL%20PLAN%20DE%20VENTAS%20DE%20AGUAMAX.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Andr%C3%A9s%20E.,10%20futuro%20hacia%20prop%C3%B3sitos%20predeterminados.)

Garcias, K., Haro, B., & Resabala, S. (2019). La importancia de un diseño organizacional en las empresas, permite mejorar la eficiencia y ser competitiva. Recuperado de: <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/07/disenio-organizacional-empresas.html>

Goyzueta, S. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941261003.pdf>

Guardela, L., & Barrios, I. (2006). Colombia: ¿En la vía del desarrollo sostenible?. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/851/85102606.pdf>

Hernández, C. (2011). Análisis Administrativo. Técnicas y Métodos. San Jose: EUNED.

Hernández, F. (2018). Protocolo familiar mecanismo. (Tesis de pregrado, Pontifica Universidad Javeriana). Recuperado de:



[http://vitela.javerianacali.edu.co/bitstream/handle/11522/10754/Protocolo\\_familiar\\_mecanismo.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://vitela.javerianacali.edu.co/bitstream/handle/11522/10754/Protocolo_familiar_mecanismo.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Instituto Brasileiro de Governanca Corporativa. (2020). Sucesión en empresas familiares. Recuperado de: <https://idbinvest.org/sites/default/files/2021-04/IBGC%20Segmentos%20%20Sucesi%C3%B3n%20en%20Empresas%20Familiares.pdf>

López, J. (2009). La educación laboral como atributo de la calidad humana. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/3606/360635568009.pdf>

Lucero, M. (2017). El protocolo familiar: una definición desde el management. Buenos Aires: Pontificia Universidad Católica de Argentina .

Mahto, R., & Khanin, D. (2015). Satisfaction with Past Financial Performance, Risk Taking, and Future Performance Expectations in the Family Business. *Journal of Small Business Management*. Recuperado de: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/jsbm.12088>

Mano, M. (2009). Organigramas. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/28229>

Escudero, M. (2011). Gestión comercial y servicio de atención al cliente. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/397495962/317344877-Atencion-al-Cliente-pdf>

Martínez, J. (2010). Empresas familiares: reto al destino. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/66714>

Martínez, J. (2014). El desafío de agregar valor en forma sostenida. Santiago de Chile: ESE Business –Universidad de Los Andes.

Martínez, V., Brito, M., Vasco, F., Brito, J., & Omaña, J. (2018). Empresas Familiares Diagnóstico estratégico para la toma de decisiones. Recuperado de: <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/2918/1/EMPRESAS%20FAMILIARES.pdf>

Molina, P., Botero, S., & Montoya, J. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/646/64650087006.pdf>

Monreal, J., Sánchez, G., & Meroño, Á. (2010). Análisis y Diagnóstico de la Gestión en la Empresa Familiar. Recuperado de: <https://cef.um.es/index.php/docman/93-gestion-empresa-familiar-w/file>

Montoya, V., & Hidalgo, M. (2015). Análisis de modelos de protocolo familiar para las permanencias de las empresas Familiares. (*Tesis de postgrado*, Universidad de Guayaquil.)

Recuperado de:  
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/43944/1/TESIS%20MKT%20Gustavo%20y%20Gabriela%20vf.pdf>

Moya, S. (2011). La política de dividendos: estudio del caso La Familia: Recuperado de:  
[https://accid.org/wpcontent/uploads/2018/10/La\\_politica\\_de\\_dividendos\\_estudio\\_del\\_caso\\_La\\_Familia.pdf](https://accid.org/wpcontent/uploads/2018/10/La_politica_de_dividendos_estudio_del_caso_La_Familia.pdf)

Müggenburg, M., & Pérez, I. (2007). Tipos de estudio en el enfoque de investigación cuantitativa. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=358741821004>

Muñoz, C. (2016). Metodología de la investigación. México: Progreso S.A.

Omaña, L., & Briceño, M. (2013). Gerencia de las empresas familiares y no familiares: análisis comparativo. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/212/21229786003.pdf>

Parra, J., & La Madriz, J. (2013). Presupuesto como instrumento de control financiero en pequeñas empresas de estructura familiar. Recuperado de:  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78253678003>

Pérez, M., Uzcátegui, C., & Brito, B. (2018). El reto de las empresas familiares para el siglo XXI. Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202018000200187](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000200187)

Pilco, W., & Ruiz, L. (2015). La investigación de mercados como una disciplina estratégica. Riobamba: Instituto de Investigaciones.

Pilligua, C., & Arteaga, F. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. Recuperado de:  
<https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500007/html/>

Press, E. (2014). Emociones en empresas de familia: gestión de las relaciones familiares y la profesionalización. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/113874>

Ramírez, J. (2015). Los consejos de administración: gobierno y desgobierno. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/53087>

Rizo, M. (2017). Presupuesto: herramienta clave para la empresa familiar. Recuperado de:  
<https://www.forbes.com.mx/presupuesto-herramienta-clave-para-la-empresa-familiar/>

Robayo, P. (2016). La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano. Bogotá: Suma de Negocios.

Rossignoli, G. (2016). La Sucesión en Empresas Familiares y el Comportamiento de los Empleados. Recuperado de: <https://editorial.ucsg.edu.ec/ojsempresarial/index.php/empresarial-ucsg/article/view/105>

Ruiz, Y. (2010). Sucesión en la Empresa Familiar. México : Deloitte.

Sampieri, R., Collado, C., & Baptista, L. (2003). Metodología de la Investigación. Mexico D.F: McGraw-Hill Interamericana.

Santiesteban, E. (2014). Metodología de la investigación científica . Las Tunas: Académica Universitaria (Edacun).

Santos, I., & Morán, D. (2021). Gobierno Corporativo y Sostenibilidad de las Empresas Familiares del Sector Comercial en la Provincia del Guayas. (Tesis de postgrado, Universidad Politécnica Salesiana). Recuperado de: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/19837/1/UPS-GT003145.pdf>

Sierra, G. A. (2020). Plantamiento de un modelo de gestión organizacional en las empresas familiares, con el fin de contribuir a su paso a la siguiente generación. (Monografía, Escuela de Administración de Negocios). Recuperado de: <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/9900/GloriaSierra2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Silva, X., Duarte, J., & Mendoza, D. (2020). Organización. Diseño organizacional. Mangua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.

Suárez, E. (2018). Transición Generacional. Recuperado de: <https://revistaempresarial.com/empresas/pymes-empresas/consultoria/transiciongeneracional/>

Thompson, I. (2020). Tipos de organigramas. Recuperado de: [https://epsu.edu.ec/media/attachments/2020/04/21/b2\\_lectura\\_3.pdf](https://epsu.edu.ec/media/attachments/2020/04/21/b2_lectura_3.pdf)

Toro, L. (2017 ). La importancia de la estructura y el diseño organizacional como fuentes de competitividad. España: Harvard Deusto Business Review.

Universidad de San Carlos de Guatemala. (2012, 12 de julio). Tipos de Planes. Recuperado de: <https://mercadotecnia2012.files.wordpress.com/2012/07/tipos-de-planes-clase-12072012.pdf>

UPMBALL. (2010). La empresa familiar. Recuperado de:  
<https://www.centrem.cat/ecomu/upfiles/publicacions/publica6.pdf>

Valenzuela, M. (2011). Las Empresa Familiar y Órganos de Gobierno. Recuperado de:  
<http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/riafin/riaf-v4n2-2011/RIAF-V4N2-2011-4.pdf>

Vázquez, J. (2010). Guía práctica para la Familia Empresaria. Quito: Corporación de Estudios y Publicaciones.

Vidal, I. (2011). Sostenibilidad y Responsabilidad Social en la empresa. Barcelona: Llorente & Cuenca.

Villacís, V. (2018). Mecanismos de exigibilidad del protocolo familiar para promover la continuidad de las empresas familiares en Ecuador. (*Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar*). Recuperado de: <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6466/1/T2774-MDEM-Villacis-Mecanismos.pdf>

Villafuertes, C. (2018). Elaboración de un manual de funciones para el departamento administrativo de una empresa pública de servicios. Ambato: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Zamora, J. (2017). La viabilidad jurídica del protocolo familiar para asegurar la sostenibilidad de las empresas familiares en el Ecuador. (*Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar*). Recuperado de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6023/1/T2514-MDEM-Zamora-La%20vialbilidad.pdf>



## ANEXOS

### ANEXO A: ENCUESTA DIRIGIDA A LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA DE BASVIMART CIA. LTDA.



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS ESCUELA**  
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TRABAJO DE**  
**INTEGRACIÓN CURRICULAR**



Diseño de un plan organizacional para la sostenibilidad de la empresa familiar Basvimart Cia. Ltda. - Riobamba.

**Objetivo:** Determinar el diagnóstico situacional en el que se encuentra la empresa Basvimart Cia. Ltda. - Riobamba.

Encuesta No....

Fecha .....

#### DATOS DEL INFORMANTE CLAVE:

**Sexo:** Hombre ( ) Mujer ( ) Edad \_\_\_\_\_ años;

**Educación:** Primaria ( ) Secundaria ( ) Superior ( ) Título.....

Post Grado ( ) Título.....

**Función que desempeña en la Empresa:** \_\_\_\_\_

#### Relación familiar con los fundadores de la empresa:

Fundador ( ) Gerente ( ) Responsable del área:

**Otra:** \_\_\_\_\_

Años de experiencia en el rol o puesto que desempeña en la empresa: \_\_\_\_\_

#### INFORMACIÓN GENERAL

1. Indique el número promedio de empleados que ha tenido su empresa en el último año: empleados.....

2. En comparación con sus competidores más directos, su empresa...:	Total Desacuerdo			Total Acuerdo	
	1	2	3	4	5
1. Es más rentable	1	2	3	4	5
2. Tiene un mejor comportamiento en ventas	1	2	3	4	5
3. Presenta mayor independencia financiera	1	2	3	4	5
4. Cuenta con mayor reputación y mejor imagen	1	2	3	4	5

**3. Referencias del o la gerente general de la empresa**

- 1. Sexo: Hombre ( ) Mujer ( )
- 2. Nivel de estudios: Primarios ( ) Secundarios ( ) Universitarios ( ) Título:
- 3. Antigüedad en el cargo de Gerente \_\_\_\_\_ Años

**4. La empresa es solo familiar Si ( ) No ( )**

**ORIENTACIÓN CULTURAL Y FAMILIAR**

**5. Piense en el principal accionista de su empresa, así como en los familiares del mismo, y responda:**

**Proporción de propiedad en manos de:**

- a) Familia del principal accionista \_\_\_\_%
- b) Otros propietarios no familiares \_\_\_\_%

**6. Tiene su negocio Consejo de Administración, Junta o Directorio de Familia**

No ( ) Sí ( )

- a) ¿Qué % de sus miembros accionistas son familiares? \_\_\_\_%
- b) ¿Qué % de puestos directivos está ocupado por miembros de la familia? \_\_\_\_\_%

**7. ¿Qué generación controla la propiedad accionaria del negocio?**

Fundadora ( ) Otra: ¿Cuál?

**8. ¿Qué generación dirige actualmente la compañía?**

Fundadora ( ) Otra: ¿Cuál?

**9. ¿El gerente general es miembro de la familia propietaria del negocio?**

No ( ) Sí ( )

10. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones. «La familia propietaria...»:	Total Desacuerdo			Total Acuerdo	
	1	2	3	4	5
1. Tiene total influencia en el negocio	1	2	3	4	5
2. Comparten valores corporativos similares en el negocio	1	2	3	4	5
3. La familia se siente orgullosa del negocio	1	2	3	4	5
4. La Familia se preocupa por el destino del negocio	1	2	3	4	5
5. En la familia se entiende y defiende las decisiones que afectan al futuro de la empresa	1	2	3	4	5
6. Saben diferenciar los aspectos empresariales de los familiares	1	2	3	4	5

7. La Familia se ve afectada por los conflictos que se producen en la empresa	1	2	3	4	5
8. Con sus valores familiares contribuye a generar un buen clima laboral y organizacional en la empresa	1	2	3	4	5

11. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones	Total Desacuerdo			Total Acuerdo	
	1	2		3	4
1. Los descendientes (hijos, nietos) deberían conocer el negocio cuanto antes	1	2	3	4	5
2. Los futuros directivos deben ser escogidos de la familia	1	2	3	4	5
3. La primera generación o fundadores de la empresa siempre deberán tener un rol formal en la empresa aunque ya no la dirijan	1	2	3	4	5
4. El negocio es más rentable porque toda la familia está involucrada en la gestión y resultados	1	2	3	4	5

12. Señale la importancia de los siguientes aspectos para su empresa familiar	Total Desacuerdo			Total Acuerdo	
	1	2		3	4
1. Las redes sociales que maneja la familia están involucradas en la gestión del negocio	1	2	3	4	5
2. La existencia de códigos de conducta compartidos por los miembros familiares	1	2	3	4	5
3. Es importante la reputación de la empresa en las relaciones con otras empresas y los empleados	1	2	3	4	5
4. Compartir información y conocimiento entre miembros familiares es una tarea permanente	1	2	3	4	5

## RECURSOS HUMANOS E INNOVACIÓN

<b>13. La política de recursos humanos de su empresa se caracteriza por</b>		Total Desacuerdo		Total Acuerdo		
1.	Riguroso proceso de selección	1	o 2	3	4	5
2.	Elección de empleados en función de la formación y habilidades requeridas para el puesto	1	2	3	4	5
3.	La selección de empleados según potencial de desarrollo en la empresa	1	2	3	4	5
4.	La existencia de una política de inducción y capacitación laboral integral	1	2	3	4	5
5.	La disponibilidad de formación continua para empleados	1	2	3	4	5
6.	El fácil acceso a programas informáticos de la empresa	1	2	3	4	5
7.	La estrecha relación entre el rendimiento del empleado y la retribución que recibe	1	2	3	4	5
8.	El pago de incentivos individuales (bonos o primas)	1	2	3	4	5
9.	El pago de incentivos de grupo	1	2	3	4	5

<b>14. En su empresa:</b>		Total Desacuerdo		Total Acuerdo		
1.	Se adopta una visión conservadora cuando se toman decisiones importantes	1	2	3	4	5
2.	Existe una tendencia a apoyar proyectos cuyos resultados esperados son ciertos	1	2	3	4	5
3.	Sus operaciones generalmente son previamente planificadas	1	2	3	4	5
4.	Sus operaciones generalmente se caracterizan como de bajo riesgo	1	2	3	4	5
5.	Se han introducido gran cantidad de productos/servicios nuevos al mercado	1	2	3	4	5
6.	Se han introducido campañas de promoción para incrementar ventas y clientes	1	2	3	4	5



7. Constantemente se buscan nuevos productos/servicios	1	2	3	4	5
8. Se introducen nuevos productos/servicios que causan gran impacto en el cliente en comparación con la competencia.	1	2	3	4	5
9. Las obligaciones tributarias y laborales están al día	1	2	3	4	5
10. El respeto hacia los socios fundadores es la práctica empresarial fundamental	1	2	3	4	5
11. Las reuniones de la Junta de Familia son frecuentes	1	2	3	4	5
12. En las reuniones de Junta de Familia solo hay espacios para temas del negocio	1	2	3	4	5
13. Planifica espacios de unión familiar fuera de la cotidianidad del negocio	1	2	3	4	5
14. Se priorizan los problemas de la familia (salud, conflictos, ...) sobre los problemas del negocio	1	2	3	4	5

### CAPITAL FINANCIERO

**15. ¿Ha solicitado su empresa financiación a las entidades de bancarias en los últimos 3 años?:**

- a) No
- b) No, porque a pesar de necesitarlo no lo conseguiría
- c) Si

**Nota:** en caso de haber seleccionado la respuesta (a) pasar a la pregunta 17.

**16. ¿Ha obtenido la financiación solicitada?**

- a) Si ( )
- b) No ( )
- c) Si, pero menos de lo solicitado ( )

17. Con relación a las condiciones de financiación bancaria y /o de proveedores durante los 3 últimos años:	Total Desacuerdo			Total Acuerdo	
	1	2	3	4	5
1. Las garantías y avales que necesita para acceder a la financiación han aumentado en su empresa	1	2	3	4	5
2. El coste del financiamiento se ha incrementado	1	2	3	4	5
3. El plazo de repago de las deudas se han acortado	1	2	3	4	5

**18. Con respecto a las entidades financieras (bancos, cajas de ahorro y cooperativas de crédito) con las que trabaja su empresa?:**

- a) ¿Con cuantas entidades financieras trabaja?:
- b) Del total de su deuda, ¿qué porcentaje mantiene con su principal entidad financiera?:
- c) ¿Cuántos años lleva trabajando con su principal entidad financiera?:

**19. ¿Cuál es la proporción del financiamiento de las actividades comerciales de la empresa?:**

ORIGEN DE LOS RECURSOS	%
Recursos propios	
Recursos Ajenos (préstamos)	
Reinversión de Utilidades	
Otros	
Total	100%

### **GESTIÓN EMPRESARIAL**

**20. ¿La empresa tiene como herramienta de gestión la planificación estratégica?**

Si ( )

No ( )

Si la respuesta es No como programa sus actividades

**21. ¿La empresa trabaja con un presupuesto anual de ingresos y gastos?**

Si ( ) No ( )

**22. Si trabaja con presupuestos la empresa hace seguimiento y control presupuestario**

Si ( ) No ( )

**23. Con que frecuencia obtiene balances y demás estados financieros**

Mensualmente ( )

Trimestralmente ( )

Semestralmente ( )

Anualmente ( )

**24. La empresa incorpora a no familiares en los puestos de responsabilidad y confianza que tiene la estructura organizacional**

Si ( ) No ( )

**25. Los familiares directos que gobiernan la empresa tienen sueldos establecidos de acuerdo a su función**

Si ( ) No ( )

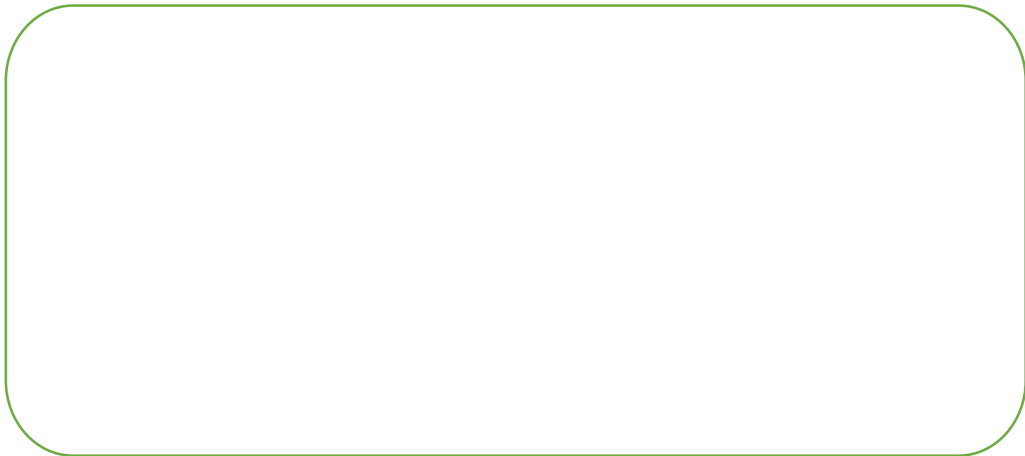
**26. El criterio de fijar salario para los familiares directos es igual que el utilizado para el resto del personal**

Si ( ) No ( )

**27. La empresa actualizó en los últimos tres años su estructura organizacional (organigrama)**

Si ( ) No ( )

**28. Como está conformado la estructura de la empresa, podría dibujarla a manera de un organigrama**



**29. Se han utilizado los recursos de la empresa para necesidades particulares de los miembros de la familia**

Si ( ) No ( )

**30. La empresa reparte dividendos de las utilidades a los miembros de la familia**

Si ( ) No ( )

**Señale la norma o costumbre establecida para ello:**

### SUCESIÓN

**31. Se ha pensado en a la familia como hacer la transición a la siguiente generación de las funciones directivas de la empresa**

Si ( ) No ( )

**32. La empresa tiene establecidos acuerdos para la sucesión de la Presidencia y Gerencia**

Si ( ) No ( )

**33. ¿Quién decidiría cuando y como hacer el proceso de transición?**

Los socios fundadores ( )

La Junta de Familia ( )

Otro mecanismo ( ) cual :

- 34. En las siguientes generaciones de la familia (hijos o nietos) creen que están capacitados para sumir a la dirección de la empresa**  
Si ( ) No ( )
- 35. La familia mantiene un ámbito de unidad, cordialidad y proyección de futuro para enfocar con mucha madurez los temas de sucesión**  
Si ( ) No ( )
- 36. Se ha pensado en el futuro transmitir la propiedad de la empresa a las futuras generaciones de la familia**  
Si ( ) No ( )
- 37. Existe pensado algún mecanismo para dicha transición**  
Si ( ) No ( )
- 38. Si sabe la familia en que consiste el Protocolo Familiar**  
Si ( ) No ( )
- 39. Piensa que es útil tener un protocolo familiar para evitar conflictos en la transición de la empresa a futuras generaciones**  
Si ( ) No ( )
- 40. Que aspectos considera Ud debe contener el protocolo familiar de su empresa:**
- Responsabilidades y obligaciones de los miembros directos de la familia ( )
  - El acceso a puesto directivos y de administración ( )
  - La sucesión de la empresa: acciones y responsabilidades ( )
  - La participación o limitación de familiares políticos en la gestión ( )
  - La venta de acciones entre miembros de la familia ( )
  - Los derechos económicos de los familiares directos que desean salir de la Empresa ( )
  - La distribución de los dividendos relacionados con resultados anuales ( )
  - El porcentaje de acciones de los miembros directos de la familia ( )
  - Otros ( ) señale cuales:

**Gracias por su participación**

**ANEXO B: ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS INTERNOS DE BASVIMART CIA. LTDA.**



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR**



Diseño de un plan organizacional para la sostenibilidad de la empresa familiar Basvimart Cia. Ltda. - Riobamba.

**Objetivo:** Evaluar el grado de satisfacción laboral de los clientes internos de la organización Basvimart. Cia. Ltda.

Encuesta No.....

Fecha .....

**DATOS DEL INFORMANTE CLAVE:**

**Sexo:** Hombre ( ) Mujer ( )

**Edad:** .....años;

**Educación:** Primaria ( ) Secundaria ( ) Superior ( ) Título:

Post Grado ( ) Título:

**Función que desempeña en la Empresa:** .....

**Posee una relación familiar con los fundadores de la empresa:** Si ( ) No ( )

**Años de experiencia en el rol o puesto que desempeña en la empresa:** .....

**CONTESTE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:**

En su empresa....:	Nunca	Casi nunca	En ocasiones	Con frecuencia	Casi siempre	Siempre
1. ¿Le brindan una oportunidad real de demostrar sus habilidades en la organización?						
2. ¿Su trabajo le da una sensación de logro personal?						
3. ¿La empresa le ofrece apoyo para que pueda hacer su trabajo mejor cada día?						
4. ¿Siente que Ud, es importante para la empresa?						
5. ¿La empresa se preocupa por su seguridad y bienestar en el trabajo?						

6. ¿La gerencia y demás responsables de la gestión de la empresa están pendientes del cumplimiento de su trabajo?						
7. ¿La empresa le provee de todos los requerimientos que necesita para desarrollar eficientemente su trabajo?						
8. ¿Se siente motivado en el trabajo?						
9. ¿Siente orgulloso de pertenecer a la empresa?						
10. ¿Siente que hay trabajo en equipo y compañerismo entre los empleados de la empresa?						
11. ¿Su Jefe inmediato está constantemente comunicado con Ud.?						
12. ¿Sus quejas y preocupaciones son receptadas y atendidas por su jefe inmediato?						
13. ¿Qué tan satisfecho se siente con su salario?						
14. ¿La empresa le paga un salario de acuerdo a sus funciones y responsabilidades más todos los beneficios de ley?						
15. ¿La empresa paga puntualmente su salario y demás beneficios legales y de seguridad social?						
16. ¿Recomendaría la empresa para trabajar?						
17. ¿Qué tan satisfactorio es el clima laboral?						
18. ¿Considera que el nivel de estrés es elevado?						

**¿TIENE ALGÚN COMENTARIO O SUGERENCIA?**

.....

.....

.....

.....

.....

*Gracias por su colaboración.*



**epoch**

**Dirección de Bibliotecas y  
Recursos del Aprendizaje**

**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y  
DOCUMENTAL**

**REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA**

**Fecha de entrega:** 24 / 10 / 2022

<b>INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)</b>
<b>Nombres – Apellidos:</b> HEDDY FRANSHESKA CEVALLOS GALLEGOS & EDGAR ARIEL HERRERA PALACIOS
<b>INFORMACIÓN INSTITUCIONAL</b>
<b>Facultad:</b> ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
<b>Carrera:</b> ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
<b>Título a optar:</b> LICENCIADO/A EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
<b>f. Analista de Biblioteca responsable:</b> Ing. CPA. Jhonatan Rodrigo Parreño Uquillas. MBA.

DIRECCION DE BIBLIOTECAS  
Y RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE  
Y LA INVESTIGACION  
Ing. Jhonatan Parreño Uquillas MBA  
ANALISTA DE BIBLIOTECA 1

11-10-2022

1995-DBRA-UTP-2022