

INTRODUCCION

La transmisión de una empresa de una generación a otra, ha sido estudiada en diferentes culturas, o sea, en diferentes grupos étnicos, y desde diferentes teorías.

La transferencia de Empresas Familiares de una generación a otra, se remonta a varias generaciones, y se ha dado en diferentes culturas: ej. Japón, China, India, Europa, América.

Remitiéndonos solo a este siglo se pueden distinguir varios factores, que han producido cambios sociales, los cuales han afectado éstos núcleos productivos:

Existen comunidades de producción familiar, con una estructura muy rígida, y que de alguna manera se comenzó a fracturar el sistema con personas jóvenes de la familia, que emigraron para realizar estudios .

La tecnología, los derechos de la mujer, las comunicaciones, han hecho que se vivan cambios muy vertiginosos no solo en lo tecnológico, sino también en términos de valores sociales. Las familias y las empresas, no escapan a éstos cambios.

El hecho de "importar" valores diferentes, produce un cambio en todo el sistema familiar, al cual es necesario adecuarse, para que su funcionamiento sea favorable a todos sus miembros. Si esto lo llevamos al sistema empresa, que tiene otro cometido, lo más probable es que se produzca una confrontación de valores, que la haga totalmente improductiva.

Existe una preocupación común entre los dueños o fundadores de empresas familiares la cual es como asegurar la permanencia o continuidad de su

negocio en las futuras generaciones, pues en muchas ocasiones éstas están condenadas a desaparecer cuando mueren sus fundadores.

De hecho, está comprobado que el 85% de las empresas familiares fracasan, pues existen diferentes fallas en el proceso de sucesión. Por ello, es muy importante la profesionalización de los negocios, que incluye contar con un Consejo de Administración de la empresa, que supervise toda lo que hace la dirección general. Sin embargo, este cambio está lejos de ser sencillo, pues tiene un gran impacto en estrategias de negocios como: dirección, ventas y mercadotecnia, recursos humanos, crédito, cobranza y finanzas las medidas legales y fiscales para proteger a estos negocios aumentan, como el uso del protocolo familiar, pero la clave parece que reside en las relaciones entre los propietarios.

CAPITULO I

1.- EL PROBLEMA

1.1. PROBLEMATIZACION

1.1.1 Ubicación del Sector donde va a realizar la investigación

PROVINCIAL:

La Provincia de los Ríos está ubicada en la región Costa

Habitantes: 650.178 habitantes, último censo año 2001

Extensión Territorial: 7.256,6 Km.

COMPUESTA POR: 12 Cantones

ACTIVIDAD ECONÓMICA:

- ✓ **Recursos Naturales:** Café, cacao, banano, arroz, ganadería, etc.
- ✓ **Industrias:** Papel, azúcar, muebles de madera, etc.
- ✓ **Turismo:** caza, pesca, costumbres montubias, etc.

CANTÓN:

Babahoyo con un aproximado de 900 Empresas (negocios) familiares

1.1.2 SITUACION PROBLEMÁTICA

Con la puesta en vigencia de los cambios en materia tributaria, laboral y societario, muchos negocios familiares en especial se resisten a sumarse a la situación que se presenta por el control y cumplimiento con los organismos del estado como el Servicio de Rentas Internas, el Ministerio de Relaciones Laborales, el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, la Superintendencia de Compañías etc., ya sea por desconocimiento o por ser negocios manejados sin bases técnicas por ser familiares, tienden a fracasar y esta forma afectar la economía de su entorno.

Las empresas familiares son el tipo predominante de empresa en todo el mundo. Están tan ligadas a nuestra vida económica y social que casi ya no reparamos de su presencia.

No hay una definición de empresa familiar que esté generalmente aceptada. Entre los autores hay quienes piensan que ser o no empresa familiar es una cuestión de distribución de la propiedad de la compañía, otras opinan que depende de quién ejerce el control, y para otros también influye la intención de continuidad en la propiedad y -forma de gobierno que se tenga.

Por otra parte la opinión pública tiende a confundir empresa familiar con "pequeña y mediana" empresa sin conocer que muchas de las mayores empresas de un país son empresas familiares, o con cualquier tipo de negocio "individual" o "artesanal", que tantas personas ponen en marcha para subvenir las necesidades económicas de su familia, pero sin intención o posibilidad de importantes desarrollos o de que otros miembros de la familia lo continúen emprendiendo arriesgadamente.

Tal vez la definición más auténtica ha de basarse en la coincidencia de valores importantes de una empresa y de una familia. En este sentido se debe considerar que una empresa es empresa familiar cuando existe un importante nexo de unión entre una empresa y una familia, el nexo de que parte de la cultura de ambas, formada por los supuestos básicos de actuación y por los valores, es permanente y voluntariamente compartida. Esta definición, sin embargo presenta la dificultad de una aplicación práctica rápida en la clasificación de las empresas, pues, para poder afirmar de una empresa concreta que es empresa familiar, sería necesario conocer algo tan difícil de identificar como es la cultura de una empresa y la de una familia con ella relacionada.

Sin embargo, desde el punto de vista de la aplicación práctica, si en una empresa se dan las tres dimensiones que se comentan a continuación, es muy probable que también se dé el nexo cultura recién comentado, y que se pueda afirmar de ella que es empresa familiar.

En primer lugar, la dimensión de la propiedad, en el sentido de que una parte suficiente de la misma, con frecuencia la mayoría, es poseída por una familia que puede así.

En segundo lugar, la dimensión del poder, en el sentido de que alguno o varios de los propietarios dedican la totalidad o una parte importante de su tiempo a trabajar en la empresa familiar, habitualmente como directivos o como miembros del consejo de administración.

En tercer lugar, el hecho de que, al menos, esté incorporada la segunda generación, como manifestación práctica de una clara intencionalidad, por

parte de la familia propietaria, de transmisión exitosa de la empresa hacia las generaciones venideras, y de que se continúen viviendo en la empresa valores propios de la familia propietaria.

Podríamos decir que la empresa familiar es aquella empresas de negocios en la cual la propiedad de los medios instrumentales y/o la dirección, se hayan operativamente en manos de un grupo humano entre cuyos miembros existe relación familiar

1.1.3. FORMULACION DEL PROBLEMA

Conocer el porque las empresas (negocios) familiares siendo un pilar importante dentro de la economía del país y en especial del cantón Babahoyo provincia de los Ríos fracasan.

1.2. JUSTIFICACION

La investigación propuesta plantea contribuir a que todos los dueños de las empresas (negocios) familiares conozcan las ventajas y desventajas de manejar este tipo de negocios y que no afecten su estabilidad y por ende la economía de la provincia de Los Ríos en el Cantón Babahoyo.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Conocer las causas principales del motivo del fracaso de este tipo de negocios familiares y evitar que desaparezcan para de esta manera lograr un crecimiento de los mismos y que afecten a la economía de la provincia de Los Ríos cantón Babahoyo en forma positiva.

1.3.2 ESPECIFICOS

- Lograr unificación de criterios de los socios o del grupo familiar.
- Definir las diferencias entre lo empresario y lo familiar.
- Establecer canales de confianza en la delegación de funciones.
- Evitar la resistencia a la capacitación y profesionalización del manejo del negocio.

CAPITULO II

2. FUNDAMENTACION TEORICA (MARCO TEORICO)

2.1. Características de la empresa familiar

La empresa familiar ha jugado un papel importante dentro de la economía del país.

Aunque existe en Ecuador y en especial en el cantón Babahoyo de la Provincia de Los Ríos, solo unas cuantas sobreviven ya que no pueden controlar la línea entre el éxito de la empresa (negocio) y las relaciones familiares.

“La empresa familiar es aquella que incluye dos o más miembros de la familia teniendo control financiero sobre ella” (Donnelly, 2003). En general se suele asociar a las empresas familiares con las empresas pequeñas y poco profesionalizadas; pero en realidad lo que las define no es su tamaño ni su calidad de gestión directiva, sino el hecho de que la propiedad y la dirección estén en manos de uno o más miembros de un grupo familiar y que existe intención de que la empresa siga en manos de la familia. (Gallo, Lansberg, Doderer 2002).

2.2 Los fines y la naturaleza de la empresa y de la familia.

Según Ginebra (1977), el fin de un negocio es hacer dinero, significa valor económico y productividad. La familia en cambio, tiene por fin la convivencia, y por consecuencia el desarrollo y maduración de sus miembros individual y socialmente. La familia es un bien superior por ello no puede nunca, en

nombre del negocio, romper los lazos familiares ya que si esto sucede se acaba rompiendo todo.

“La empresa es una sociedad y la familia es una comunidad, la empresa considera a cada uno por lo que hace y la familia cada uno es considerado por ser quien es, en la empresa cada uno es un puesto, en la familia la individualidad es irreducible” (Ginebra, 1977). Lo que hace especialmente compleja a la empresa familiar son precisamente estos estrechos vínculos entre la familia, la propiedad y la empresa que causan un problemático solapamiento de roles.

Cuando la empresa esta dirigida y gobernada por una familia, el resultado es que en las decisiones de carácter empresarial, son los criterios de la familia los que acaban dominando sobre los criterios empresariales.

Tabla 1 Superposición de los sistemas de la empresa familiar

SISTEMA FAMILIAR	SISTEMA EMPRESARIAL
Emocional	Va a lo concreto
Enfoque hacia adentro	Enfoque hacia afuera
Poco cambio	Mucho cambio
Aceptación condicional	Aceptación incondicional

Fuente: Soto, E y Braidot, N.(1999) Las PYMES Latinoamericanas: herramientas competitivas para un mundo globalizado. Ifema Argentina, p. 62-93

Para Dodero (2002), el sistema familiar es lo que surge naturalmente del hombre, en donde recibe los primeros patrones de socialización. Las normas van surgiendo según la tradición y los valores de cada familia y los roles

desempeñados van de acuerdo al padre o madre, el del hermano o hermana. Al mismo tiempo cada miembro aporta su propio sistema de personalidad, que se armoniza con los roles y la cultura de la familia.

En el sistema empresarial se ponen en practica las normas sociales que fueron inculcadas en la familia y las normas que rigen la relación con los familiares ya no es la afectividad sino la rentabilidad. De modo que en la familia pueden coexistir ambos sistemas perfectamente y no hacerlo en la empresa y a la inversa. Los vínculos sociales y afectivos, en uno y otro caso (familia y empresa), son diferentes, con exigencias bien distintas. Tales confusiones, muchas veces llegan a impedir la distinción entre recursos económicos de la empresa y recursos familiares. En la empresa familiar estos dos sistemas se superponen provocando diferencias que generan conflictos y tensiones.

2.3 Ventajas y desventajas de las empresas familiares.

Las empresas familiares desempeñan las actividades propias de cualquier organización y están permanentemente influenciadas por fuerzas positivas y negativas que por consecuencia condicionan su rendimiento. Braidot y Soto (2001), clasifican las ventajas y desventajas de la empresa familiar de la siguiente manera:

VENTAJAS:

- 1- Orientación hacia el largo plazo.
- 2- Mayor independencia de acción.
- Menos presión (o ninguna) por parte del mercado bursátil.

- Menor riesgo (o ninguno) de ser adquirida por otra empresa.
- 3- Cultura de la familia como fuente de orgullo.
 - Estabilidad.
 - Identificación fuente/ compromiso / motivación.
 - Continuidad en el liderazgo.
- 4- Mayor capacidad de adaptación en tiempos de crisis.
 - Disposiciones a reinvertir las utilidades.
- 5- Menos burócrata e impersonal.
 - Mayor flexibilidad.
 - Mayor rapidez de decisión
- 6- Beneficios financieros.
 - Grandes posibilidades de éxito.
- 7- Conocimiento del negocio.
 - Los miembros de la familia se forman desde jóvenes en el negocio

DESVENTAJAS:

- 1- El acceso mas complicado a los mercados de capital puede suponer una limitación al crecimiento.
- 2- Organización confusa.
 - Estructura poco definida.
 - Falta de una clara división de tareas
- 3- Nepotismo.
 - Se tolera como gestores a miembros de la familia ineptos.
 - Sistemas de remuneración y recompensa no equitativas.
- 4- Mayor dificultad para atraer a directivos profesionales.
- 5- Síndrome del niño mimado.

6- Luchas internas.

- Los enfrentamientos familiares interfieren en el negocio.

7- Estilo paternalista autócrata.

- Resistencia al cambio

- Secretismo.

- Las personalidades dependientes se sienten atraídas.

8- Tensiones financieras.

- Los familiares acaban con el negocio.

- Desequilibrio entre contribución y remuneración.

9- Problemas de sucesión.

2.4 Ciclo de vida de las empresas familiares.

Las empresas familiares dentro de su crecimiento (comienzo a madurez), pasan por un proceso productivo con patrones predecibles. En esta evolución, los líderes se enfrentan a nuevos e impredecibles desafíos que hacen que la empresa y la familia crezca y maduren. Cuando no se anticipan estos desafíos surgen 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. Existen cuatro fases comunes en el desarrollo del ciclo de vida de la empresa.

2.4.1. Creación de la empresa

Al principio el fundador, que esta en proceso de crear un nuevo proyecto, tiene muchos problemas para encontrar capital, desarrollar un producto viable y crear los medios para llevar el producto al mercado. Encontrar a los empleados

competentes de la nueva empresa también es tarea difícil. Existe muy poca información de cómo se involucran los miembros de la familia en el negocio: si ellos desean pueden hacerlo, se les pide entrar. Los problemas vienen cuando existe por ejemplo, la sucesión del liderazgo, pero estos problemas son para el futuro, en esta etapa eso no tiene mayor importancia. Sobrevivir es lo que existe en la mente del fundador.

2.4.2 CRECIMIENTO Y DESARROLLO

Mientras que la empresa crece y madura, el fundador debe lidiar con distintos problemas. Los cambios en el ambiente de la empresa obligan a la familia a tomar decisiones estratégicas para mantener ventaja competitiva. Entonces los fundadores se dan cuenta de que no pueden ellos solos administrar todas las facetas del negocio, ahora tienen que delegar responsabilidades y compartir el poder. Poco a poco la fuerza del trabajo crece y los fundadores se preocupan por enseñarles los valores y creencias de la empresa así como pasarle estos valores a las generaciones siguientes. Normalmente existe una gran competencia para obtener los puestos de liderazgo entre los empleados que son miembros de la familia y aquellos que no lo son. Finalmente, el retiro y la distribución de la propiedad y la riqueza se vuelven factores claves en la planeación del liderazgo y las transiciones.

2.4.3 Sucesión y segunda generación

Aquí la empresa ya ha madurado, El fundador ya no es una fuerza dominante, la empresa es un conjunto de miembros de la familia, empleados no-familiares y a veces inversionistas. Todos tienen intereses distintos. Por ejemplo, algunos miembros de la familia querrán continuar para invertir en el propio negocio, otros querrán distribuir las utilidades en forma de dividendos. Estos conflictos de igualdad y de propiedad causan problemas en la segunda generación. En un clima de conflicto, la familia debe hacer cambios estratégicos para permanecer competitivos y desarrollar planes para entrenar a los futuros administradores. El reto mas grande que debe enfrentar en esta etapa es manejar el problema y tratar de hacer que las gentes que tienen distintos intereses lleguen a un acuerdo común.

2.4.4 Propiedad pública y administración profesional.

En esta etapa la empresa necesita capital adicional para continuar la operación, por lo tanto la familia debe decidir si vuelven a una empresa pública. Contratar a un administrador profesional puede ser necesario si es que no existen miembros de la familia competentes. Solo una pequeña fracción de empresas familiares alcanza este nivel de desarrollo.

Podemos observar que las empresas familiares son un grupo diverso que tiene diferentes preocupaciones y patrones evolutivos. Sin embargo, hay problemas que son comunes en todas y estos problemas pueden ser manejados exitosamente si los lideres de la familia comprenden los cambios que se van a encontrar cuando la empresa y la familia se desarrollen.

Dentro de la empresa familiar coexisten tres grupos de personas, cada una con su propio sistema cultural, social y de personalidad. Además, las relaciones entre esos grupos cambian con el paso del tiempo. Con este varían las edades de las personas, sus necesidades y circunstancias. Así se encuentran siete roles que ocupan la estructura del sistema de las empresas familiares y los intereses propios de cada rol, estos son:

Tabla 2 Grupo de intereses en la empresa familiar.

ROL QUE DESEMPEÑA	INTERESES PROPIOS DEL ROL
1) Miembros de la familia	Medios económicos para sobrevivir
2) Accionistas no familiares	Retorno sobre inversión, dividendos, Liquidez, posibilidad de venta.
3) Empleados no familiares	Seguridad laboral, compromiso con la Cultura de la familia propietaria
4) Familiares que trabajan en la Empresa familiar.	Seguridad labora, y económica, mayores responsabilidades, autonomía
5) Socios no familiares que trabajan en la empresa familiar	Seguridad laboral, dividendos, esfuerzo por ejercer el poder.
6) Familiares que son accionistas	Similar a los intereses de 1 y 2
7) Directivo, familiar y accionista	Todos los puntos anteriores

Fuente: Dodero,S. (2002) El secreto de las empresas familiares exitosas. El Ateneo. Argentina, p.76

Para comprender la cultura de la empresa familiar es necesario conocer los valores que prevalecen en la familia propietaria, ya que estos, como hemos mencionado antes, ejercen una fuerte influencia sobre los valores de la

empresa. Los valores son los que explican o dan sentidos al comportamiento y las decisiones de los familiares en sus empresas.

2.5 La sucesión de poder en la empresa familiar

Peter Drucker opina respecto al traspaso de la administración: “La gente presta muy poca atención al proceso de sucesión, aunque es, de hecho, la prueba máxima de una buena gestión”.

En una empresa familiar se pueden encontrar cosas inesperadas, intangibles, asuntos no hablados pero si pensados o actuados por los protagonistas (fundadores y sucesores), y una serie de situaciones difíciles de resolver que hacen que la sucesión de poder en la empresa familiar sea un proceso difícil y complicado de llevar a cabo.

En el momento de la sucesión la empresa familiar sufre profundas transformaciones tanto en su interior como en la familia que la integra. Según Saldaña (2003), el momento de la sucesión consta de varios actos:

- La decisión de que ya es hora de la sucesión
- La búsqueda del candidato
- El aterrizaje de la sucesión
- La operación de la sucesión
- El retiro.

Cualquier persona piensa que ser dueño de una empresa familiar, debe ser un asunto de familia, y transferirla a la generación siguiente tendría que ser satisfactorio para todos. Pero las familias y las empresas son organismos

complejos e imprevisibles. Las personas que constituyen una familia suelen relacionarse entre si de modo que no es el mas adecuado para los negocios. Es por eso que es esencial que todo fundador o dueño de una empresa familiar elabore un plan de sucesión con la mayor antelación posible.

Al planificar estratégicamente la sucesión, se establecen objetivos claros y se definen con detalle una serie de acciones que deberán ser realizadas para alcanzar cada objetivo en determinada fecha previamente establecida.

2.5.1 Etapas por las que pasa un sucesor

“La sucesión de padre a hijo en el liderazgo de una empresa controlada por la familia, involucra un proceso cronológico a largo plazo de socialización en el cual los sucesores de la familia se preparan gradualmente para el liderazgo a través del aprendizaje de experiencias en el transcurso de su vida” (Longenecker, Schoen, 1998 p87).

2.5.2 Anticipando las transiciones de generación a generación

2.5.2.1 Primera generación: El fundador

Uno de los factores más importantes en el desarrollo de la cultura en una empresa familiar es la presencia de un fundador carismático y tenaz. Dyer(1996), delinea algunos de los atributos que poseen estos líderes: altos niveles de auto-confianza, dominio y una fuerte convicción de sus creencias. También son capaces de ser un modelo ejemplar, crear impresiones de

competencia y éxito, transmitir altas expectativas y seguridad a sus seguidores y generar comportamientos motivacionales.

Dados estos atributos, la cultura en la empresa familiar de primera generación es muy distinta a la cultura de las generaciones subsecuentes.

Los fundadores cuentan con un conjunto de criterios propios que incorporan a la organización, transmitiendo su misión, objetivos y estructuras a los empleados. Los líderes de las empresas familiares son vistos como “protectores” configurando a la organización de manera paternalista en donde los miembros de la organización comparten la visión del fundador y le ofrecen lealtad y obediencia. De manera recíproca el fundador los soporta y los guía en el transcurso de su trabajo.

Dyer(1996) menciona que existen ventajas durante esta etapa ya que la lealtad y el compromiso de los empleados hacia la visión del fundador son muy elevadas. El poder y la autoridad no son un problema ya que nadie tiene que preguntarse en donde recae el poder.

Sin embargo, las desventajas de estos patrones culturales son relevantes. Algunas de ellas son: la dependencia excesiva por parte de los trabajadores hacia el fundador, la reacción lenta hacia ambientes cambiantes, la ineficiencia del proceso de toma de decisiones, la falta de entrenamiento y desarrollo para futuros líderes, el sentimiento de inferioridad e incompetencia por parte de los miembros de la familia y trabajadores y la tendencia a concentrar el poder en un solo individuo: **el fundador**.

2.5.2.2 Segunda y Tercera Generación

La estabilidad que existe durante la primera generación se debe a la habilidad del fundador para crear una organización resistente al cambio. Sin embargo, esto no sucede en las generaciones que siguen. Cuando el fundador sale de la empresa, surgen nuevas dinámicas y configuraciones culturales distintas de las que ya existían. Los patrones de la familia suelen cambiar de lo patriarcal a lo conflictivo y el consejo directivo se vuelve más activo una vez que el fundador se ha ido.

La diversidad de intereses dentro de la segunda generación crea varias coaliciones dentro de la familia y consejos de gobierno. Además se combinan ciertos patrones durante este cambio. En un principio la tradición paternalista persiste, normalmente esto ocurre cuando el poder se deja en manos del hijo mayor. Después entra otro patrón, la cultura en la cual la familia entrega poco a poco responsabilidades a los empleados. Este patrón tiene la ventaja de recompensar y motivar a los empleados no familiares otorgándoles libertad y autonomía. Por último la cultura participativa crea comités, consejos y otros medios que median las discusiones entre los familiares y los no familiares.

El reto de la segunda y tercera generación, como lo señala Dyer (1996), recae en la habilidad de los líderes de las empresas familiares para administrar los problemas que se van presentando, además, deben ser capaces de articular una clara visión del futuro y demostrar como se van a satisfacer las necesidades encontradas en este nuevo régimen.

2.6 La transición y el cambio en organizaciones.

Es muy común hablar de cambio, sin embargo, nadie explica como conducirlo y como facilitarlo. Jauli, Reig y Soto (2000) dicen que para que se de una buena gestión del cambio es preciso habituarse con las fuerzas que se encuentran dentro del proceso que quiere intervenirse (en este caso la sucesión), saber hacia donde van las cosas, cual es su dirección natural y hacia donde nos lleva esta situación.

Cuando la historia del sucesor en la empresa familiar ha llegado a su fin, y planea retirarse, todo lo que gira alrededor de el cambiara. Cada vez que se termina una etapa inicia otra. Por lo tanto, para garantizar la continuidad de la empresa familiar, es necesario que el cambio se de por completo y que todas las partes que la componen no se opongan. Es necesario que todos vean el cambio como una oportunidad.

Las transiciones son los periodos mas críticos y desafiantes para el desarrollo de las empresas familiares. Periodos de incertidumbre, en los que quienes deben tomar decisiones se sienten ansiosos y vulnerables; y es comprensible que así sea, por que en ellos la organización hace elecciones fundamentales, que darán nueva forma a su futuro.

Las transiciones son oportunidades para reconsiderar el rumbo del negocio y plantear un cambio fundamental. A su vez, los periodos estables, correspondientes a la mitad de una etapa, cuando la empresa familiar esta comprometida con una determinada estructura de propiedad o diseño organizacional, constituye una gran oportunidad.

2.6.1 COMPONENTES DE LAS TRANSICIONES

¿Cómo evoluciona la propiedad de una empresa familiar a lo largo del tiempo?

“Las transiciones entre etapas ocurren en momentos previsibles y siguen un curso característico, lo que significa que si se entiende la estructura básica de estos periodos y se aprende a manejarlos con eficacia, mejorara significativamente las posibilidades de continuar un negocio familiar.

Existen grandes diferencias en las cuestiones que surgen durante la transición del fundador a la sociedad de hermanos a primos. Los periodos de transición pueden durar algunos meses o años, según el tiempo de transición y la complejidad del sistema, pero todas las transiciones de una etapa a la siguiente siguen el mismo patrón. Existen seis componentes básicos de las transiciones:

2.6.1.1 La acumulación de presiones pro-desarrollo

Las presiones pro-desarrollo que se generan en las familias y sus empresas están continuamente en funcionamiento, a fin de impulsar la necesidad del cambio y la disposición favorable a encararlo. Los individuos envejecen, la dinámica familiar evoluciona y el entorno económico fluye constantemente. Las empresas familiares suelen resistirse al cambio todo lo que pueden para proteger sus hábitos y rutinas. Pero tarde o temprano, la presión a favor del cambio se torna irresistible. En esos momentos de predisposición, se producen los cambios. Una vez desencadenada la transición, toda la presión acumulada se activa, y el sistema tiene la oportunidad de hacer cambios fundamentales.

2.6.1.2 El detonante

La persona que pone en marcha la transición puede ser una alarma temporal (un líder que se aproxima a la edad de jubilación obligatoria) o un acontecimiento inesperado (la enfermedad de un directivo clave). La fuerza del cambio proviene de las presiones acumuladas en el sistema, el detonante es solo la chispa que da inicio a la acción. Una vez que la transición ha comenzado, empieza el trabajo real, compuesto por tres tareas esenciales.

2.6.1.3 El desprendimiento

Consiste en reconocer que la era de la vieja estructura esta llegando a su fin, y que es preciso encontrar una nueva.

2.6.1.4 La exploración de opciones

Implica considerar diferentes formas para la nueva estructura de propiedad, y luego medir la viabilidad de cada una de ellas en función de los sueños y capacidades de los participantes. Es un proceso de prueba, aprendizaje y revisión. El manejo de esta fase representa el mayor desafío de liderazgo en las transiciones.

2.6.1.5 La elección

En algún momento debe seleccionarse una opción y descartar las demás.

2.6.1.6 El compromiso con la nueva estructura.

La elección no indica el fin de la transición; aun hay que solicitarla con una fase de compromiso. Una vez que la empresa familiar se declara formalmente

para funcionar de manera diferente, tiene que implementar los cambios en la estructura y ayudar al entorno a vincularse con el nuevo sistema.

Gersik, Lansberg, Desjardins y Murray (2003) concluyen que los líderes de las empresas familiares que se encuentran en etapas de transición, deben reconocer que estas representan una oportunidad para el cambio y deben garantizar a la familia y a la compañía un cambio planificado. El líder puede ayudar a todas las partes interesadas a concentrarse en las fuerzas pro-desarrollo que hicieron inevitable el cambio, y debe tratar que todas las partes del sistema lleguen a un estado de predisposición al cambio.

2.7 Órganos del gobierno de las empresas familiares

Además de velar por la profesionalización de los familiares que trabajan en la empresa familiar, es necesario profesionalizar los sistemas de dirección, o sea, los que están relacionados con las decisiones sobre asignación de recurso, evaluación, formación y promoción de los directivos y remuneración de los mismos. Los sistemas de dirección constituyen buena parte de la “línea fronteriza” de relaciones entre familia y la empresa y, cuando se profesionalizan, se crea una importante garantía de que la empresa no caerá en la trampa de confundir la capacidad de dirigir de un miembro de la familia con el hecho de ser propietario, ni en la de pagar remuneraciones a los familiares con criterio distinto al de los mercados. Los órganos relevantes de una empresa familiar son:

2.7.1 Asamblea o junta de accionistas

La asamblea de accionistas tiene como misión analizar y resolver todos los temas propios de las actividades realizadas por la empresa a partir de la información económica y financiera que debe brindar la dirección. También debe asignar a los miembros del directorio, así como su revocación y su retribución.

Dodero (2002) explica que la asamblea de accionistas no es un órgano permanente dentro de la empresa familiar ya que estos se reúnen únicamente en las fechas previstas en el estatuto social o a requerimiento de la dirección.

2.7.2 Consejo de administración

El consejo de administración si es un órgano permanente en una empresa familiar. Esta tiene por misión dirigir y controlar el progreso de los negocios con el objeto de proteger los intereses de los accionistas. “Además de supervisar la gestión, la dirección cumple con otra función igualmente importante para los propietarios, que es asegurar que el consejo y su equipo gerencial respeten los principios éticos y sociales que las familias quieren mantener” (Lansberg, cfr, Dodero 2002). El objetivo del comité es conseguir un equipo eficaz que agregue valor económico y social a los accionistas y a la organización.

Según lo menciona Dodero (2002), los miembros del comité directivo pueden ser:

- Miembros de la familia que trabajan en la empresa.
- Miembros de la familia que no trabajan en la empresa.
- No familiares que ocupan puestos en la gerencia.

- No familiares externos a la empresa.

Este equipo directivo debe estar formado por personas que puedan dar una opinión honesta de las actividades de la empresa.

Grabinsky (2004), menciona las actividades que realizan los consejos de administración:

- Establecer la misión y los objetivos.
- Definir y aprobar políticas.
- Dar profundidad administrativa a las decisiones.
- Fijar estrategias corporativas.
- Dar solidez a los planes de crecimiento empresariales.
- Cuestionar decisiones sin personalizar
- Ayudar a manejar eficientemente la sucesión.

La magnitud de la empresa no es un limitante para la formación y buen funcionamiento de un consejo efectivo de administración. Para que un consejo funcione requiere ser tomado seriamente, vía consenso y ser el organismo rector de las directivas de la empresa. Es un proyecto clave para la supervivencia de la empresa familiar. El consejo de administración debe estructurarse y definir el deseo del emprendedor, su familia y los socios para profesionalizar la toma de decisiones trascendentales.

2.7.3 Asamblea familiar y consejo familiar

Los órganos de gobierno no solamente ayudan a una empresa familiar a sobrevivir, también son efectivos para el fomento de una unidad familiar. Cuando el fundador de la empresa quiere darle continuidad al negocio a través

de sus descendientes y así no perder las características que conforman a una empresa familiar, es conveniente contar con órganos de gobierno que ayuden a regular las relaciones de familia-empresa. Según Dodero (2002), los órganos de gobierno que regulan esta interacción son: La Asamblea Familiar y el Consejo Familiar. La estructura de estos debe generar mayor compromiso de los familiares con la empresa y mayor unidad dentro de la familia.

“La Asamblea Familiar tiene como objetivo principal construir un ámbito de discusión en el que los familiares decidan desde los valores básicos a mantener hasta el grado de su compromiso con la empresa familiar” (Dodero, 2002, p 212). La edad mínima de los integrantes para pertenecer a la asamblea familiar deberá ser 18 años y a cada miembro de la familia que la constituya se le debe de dar la oportunidad de hablar temas relacionados con la empresa.

“El Consejo Familiar desempeña un rol vital en el diseño de las políticas y los modos de resolver los posibles conflictos entre familiares, desde las remuneraciones hasta las causales para abandonar la empresa familiar. Además, el consejo familiar ha de educar a los familiares sobre sus derechos y obligaciones con respecto a la empresa”. El consejo familiar trata de evitar que los problemas familiares trasciendan a la empresa.

2.7.4 Protocolo Familiar

Según Grabinsky (2004), desde el punto de vista de la familia, un protocolo debería ayudar a promover la unidad y la armonía de los miembros y a fomentar su compromiso por la continuidad de la empresa en manos de la familia, conservando esta los valores que hacen fuerte a la empresa.

Las reglas establecidas en el protocolo familiar pueden o todo lo contrario, siempre y cuando no se contradigan. La clave del éxito de un protocolo familiar es que en el existen reglas claras, y al mismo tiempo comunicadas y explicadas adecuadamente entre los miembros del consejo familiar. Para la realización de un protocolo familiar es conveniente ir de lo general a lo particular, de esa forma definir con prioridad el marco dentro del cual interesa que se desarrolle la empresa familiar.

El consejo familiar es el responsable de la interpretación de las normas fijadas en el protocolo y se asegura del cumplimiento de estas, al mismo tiempo debe gestionar las modificaciones que el consejo considere oportunas.

Procedimiento para formular el Protocolo Familiar según Grabisky (2004):

- Determinar cuando y en que circunstancias los hijos podrán trabajar en la empresa.
- Explicar los valores y las creencias que se quieren mantener.
- Definir la visión de los familiares sobre el futuro de la empresa.
- Definir el tipo de empresa familiar que se quiere tener.
- Como se evaluara el desempeño de los familiares.
- Como será la promoción, como se accede a la presidencia.
- Criterios para las remuneraciones.
- Como se resolverán los conflictos familiares y como se atenderán sus necesidades.
- Una descripción de las tareas, responsabilidades, obligaciones y derechos que les incumben al Consejo Familiar y a la Asamblea Familiar.

➤ Especificaciones sobre la propiedad.

Se ha tratado de cubrir los aspectos más importantes del proceso sucesorio, partiendo de que el hombre es hombre antes que empresario, comerciante y en general, practicante de cualquier oficio o profesión. De ahí la importancia de comprender al hombre-empresario como ser sensible con todas las consecuencias éticas, de apreciación subjetiva y en un segundo plano de orden familiar en las que se vea envuelto al momento no solo de elegir un sucesor, sino del instante infinito que representa su decisión plenamente aplicada.

El director saliente que es honrado, intenta por todos los medios satisfacer a su persona, a su esposa, a su familia, a sus empleados, a su sociedad de consumo y a sus proveedores. La sucesión es un trago amargo, pero debe ser asumido con inteligencia, objetividad y sobre todo, con deseos de hacer de su amargura un fruto rico en posibilidades reales de crecimiento, e expansión hacia otros mercados, de sostenimiento a un ingreso decoroso de los familiares y de nuevos años a generaciones seguramente mas emprendedoras que las anteriores.

Palabras Claves

* Sucesión: la sucesión es cuando el fundador se la cede a sus sucesores.

* Pymes: es una empresa con características distintivas como numero de trabajadores y volumen de las ventas.

* Fundadores: Son las personas que integran el acta constitutiva fundando la Asociación.

* Juristas: (del latín jurista, con la raíz ius que significa justicia) define a la Persona que estudia derecho y que ejerce una profesión

2.8 HIPOTESIS

2.8.1 GENERAL

Adquiridos los conocimientos necesarios sobre el funcionamiento de las empresas (negocios) familiares lograr que el porcentaje de fracasos de las mismas se reduzca en forma significativa ya que tienen una incidencia importante dentro de la economía de la provincia de Los Ríos cantón Babahoyo.

2.8.2 ESPECIFICA

- 1.- Adquirido los conocimientos sobre el funcionamiento de las empresas (negocios) familiares lograr que los mismos no fracasen.
- 2.- Mostrando la realidad del manejo de las empresas (negocios) familiares que se aplique en los mismos la profesionalización respectiva para evitar su desaparición.

3.- Determinando la importancia de las empresas (negocios) familiares dentro de la economía de la provincia de los Ríos cantón Babahoyo apoyar a las mismas para que se manejen en forma adecuada y no tiendan a desaparecer.

2.9 VARIABLES

2.9.1 Variables Dependientes:

1.- Familia.

Concepto: Elemento natural y fundamental de la sociedad. Núcleo de la sociedad

2.- Sucesión Familiar

Concepto: Traspaso generacional del mando de las empresas (negocios) familiares.

3.- Moral y Ética

Concepto: Manejo adecuado de los Recursos de la empresa (negocio) familiar.

2.9.2 Variables independientes:

1.- Entorno empresarial

Concepto: se refiere al marco global o conjunto de factores que afectan a la empresa (negocio) en una determinada sociedad o ámbito específico

2.- Entorno familiar en la empresa (negocio)

Concepto: Son las fuerzas directas e indirectas que condicionan la vida de la empresa, su actuación y sus logros o fracasos.

3.- Empresas (negocio)

Concepto: Un negocio consiste en una actividad, sistema, método o forma de obtener dinero, a cambio de ofrecer alguna forma de beneficio a otras personas.

Una empresa consiste en una entidad creada o constituida con la finalidad de obtener dinero a cambio de realizar actividades de producción, comercialización o prestación de servicios, que beneficien a otras personas.

CAPITULO III

METODOLOGIA

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACION

Metodología se refiere a los métodos de investigación que se siguen para alcanzar una gama de objetivos en una ciencia. Aun cuando el término puede ser aplicado a las artes cuando es necesario efectuar una observación o análisis más riguroso o explicar una forma de interpretar la obra de arte. En resumen son el conjunto de métodos que se rigen un una investigación científica o en una exposición doctrinal.

La metodología se entenderá aquí como la parte del proceso de investigación que sigue a la propedéutica y permite sistematizar los métodos y las técnicas necesarias para llevarla a cabo. “Los métodos – dice Martínez Migueles (1999) – son vías que facilitan el descubrimiento de conocimientos seguros y confiables para solucionar los problemas que la vida nos plantea”.

La metodología dependerá de los postulados que el investigador considere validos; de aquello que considere objeto de la ciencia y conocimiento científico, pues será a través de la acción metodológica como recolecte, ordene y analice la realidad estudiada.

3.2 TIPO DE INVESTIGACION

La investigación a realizar para llevar a cabo este proyecto es explicativa, puesto que muestra en forma clara y precisa los hechos investigados a fin de

que se explique al lector el objetivo de nuestra investigación; científica y aplicada.

Para efectuar la investigación se aplicaran técnicas de investigación muy útiles tales como la observación y el fichaje.

Para efectuar nuestro proyecto se recurrirá a herramientas de investigación muy útiles para recabar información tales como las fichas nemotécnicas.

La investigación podría ser de campo puesto que es necesario indagar a pequeños empresarios, contadores, asesores y demás personas que tengan que ver con **LAS EMPRESAS FAMILIARES, POR QUE FRACASAN Y SU INCIDENCIA EN LA ECONOMIA DE LA PROVINCIA DE LOS RIOS CANTON BABAHOYO.**

3.2.1. POBLACION Y MUESTRA

Se realizo en el cantón Babahoyo, Provincia de Los Ríos, la información que analizamos fue obtenida de la encuesta propuesta en nuestro proyecto, con una población de 900 empresas familiares entre personas jurídicas, naturales obligadas a llevar contabilidad y no obligados a llevar contabilidad pero afiliadas a la cámara de comercio de Babahoyo.

Para el estudio del presente proyecto se ha considerado realizar la investigación en los siguientes grupos basados en el supuesto de una población finita.

- Gerentes de Microempresas
- Contadores
- Asesores Contables

Es una población finita.

Población según D` ONOFRE (1977)

“Es el conjunto agregado del numero de elementos, con caracteres comunes en un espacio y tiempo determinados sobre los cuales se pueden realizar observaciones”. (p.361)

Total de la Población: 900.

Muestra: “Cuando la población es pequeña se puede trabajar con toda la población, pero si las poblaciones son mayores, para algunos autores más de 60 o 70 casos es necesario trabajar con una muestra de esa población, con la condición de que tenga características representativas del universo” (p118)

3.2.2. TIPO DE MUESTRA

Es de carácter probabilística, estratificada, de denominación se efectuó por medio de la formula estándar para calcular la muestra con una probabilidad del 95%.

3.2.3. CALCULO DEL TAMAÑO MUESTRAL

La variable dependiente es cuantitativa, la muestra a determinarse fue estratificada (heterogénea).

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

n = Tamaño muestra que quiero determinar

e = 0.05 (grado de libertad), error de muestreo

p = 0,5 probabilidad a favor (número de casos que ocurran)

q = 0,5 probabilidad en contra (casos restantes)

z = 95 % (probabilidad), nivel de confianza

N= Población: 900

$$n = \frac{1.90 \times 900 \times 0.25}{0,025 (900-1) + 1.90 \times 0,25}$$

En base a la población total del área, que son 900 entre personas jurídicas y naturales obligados o no a llevar contabilidad, contadores y asesores aplicando la formula anterior tuvimos que realizar 35 encuestas en los sectores designados.

GRUPO	CANTIDAD
Gerente de Microempresas	15
Contadores	10
Asesores Contables	10
Total	35

Población

Elaborado: GINA PATRICIA GAVICA MONTOYA

ANGEL AUGUSTO GARAY RAMIREZ

3.3 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACION

3.3.1. La Observación

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos.

Existen dos clases de observación: la observación no científica y la observación científica. La diferencia básica entre una y otra está en la intencionalidad: observar científicamente significa observar con un objetivo claro, definido y preciso: el investigador sabe que es lo que desea observar y para que quiere hacerlo, lo cual implica que debe preparar cuidadosamente la

observación. Observar no científicamente significa observar sin intención, sin objetivo definido y por tanto, sin preparación previa.

3.3.2. Observación Directa y la Indirecta

Es directa cuando el investigador se pone en contacto personalmente con el hecho o fenómeno que trata de investigar.

Es indirecta cuando el investigador entra en conocimiento del hecho o fenómeno observando a través de las observaciones realizadas anteriormente por otra persona.

3.3.3. Observación Participante y no Participante

La observación es participante cuando para obtener los datos el investigador se incluye en el grupo, hecho o fenómeno observado, para conseguir la información “desde adentro”.

Observación no participante es aquella en la cual se recoge la información desde afuera, sin intervenir para nada en el grupo social, hecho o fenómeno investigado. Obviamente, la gran mayoría de las observaciones son no participantes.

3.3.4 Observación Estructurada y no Estructurada.

Observación no Estructurada llamada también simple o libre, es la que se realiza sin la ayuda de elementos técnicos especiales.

Observación estructurada es en cambio, la que se realiza con la ayuda de elementos técnicos apropiados, tales como: fichas, cuadros, tablas, etc. Por lo cual se los denomina observación sistemática.

3.3.5. Observación de Campo y de Laboratorio.

La observación de campo es el recurso principal de la observación descriptiva; se realiza en los lugares donde ocurren los hechos o fenómenos investigados.

La investigación social y educativa recurre a gran medida a esta modalidad.

La observación de laboratorio se entiende de dos maneras: por un lado, es la que se realiza en lugares pre-establecidos para el efecto tales como museos, archivos, bibliotecas y, naturalmente los laboratorios: por otro lado, también es investigación de laboratorio la que se realiza con grupos humanos previamente determinados, para observar su comportamiento y actitudes.

3.3.6. Observación Individual y de Equipo

Observación Individual es la que hace una sola persona, sea porque es parte de una investigación igualmente individual, o porque, dentro de un grupo, se le ha encargado de una parte de la observación para que la realice sola.

Observación de Equipo o de grupo es, en cambio, la que se realiza por parte de varias personas que integran un equipo o grupo de trabajo que efectúa una misma investigación puede realizarse de varias maneras:

Cada Individuo observa una parte o aspecto de todo.

Todos observan lo mismo para cotejar luego sus datos (esto permite superar las operaciones subjetivas de cada una)

Todos, asisten, pero algunos realizan otras tareas o aplican otras técnicas.

3.4. La Entrevista.

Es una técnica para obtener datos que consisten en un dialogo entre dos personas: El entrevistador “investigador” y el entrevistados; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación.

La entrevista es una técnica antigua, pues ha sido utilizada desde hace mucho en psicología y, desde su notable desarrollo, en sociología y educación. De hecho en estas ciencias, la entrevista constituye una técnica indispensable porque permite obtener datos que de otro modo serian muy difícil de conseguir.

3.5. La Encuesta

La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Ese listado se denomina cuestionario.

Es impersonal porque el cuestionario no lleva nombre ni otra identificación de la persona que lo responde, ya que no interesan esos datos. Es una técnica que

se puede aplicar a sectores más amplios del universo, de manera mucho mas económica que mediante entrevistas.

3.6. El Fichaje

El fichaje es una técnica auxiliar de todas las demás técnicas empleada en investigación científica; consiste en registrar los datos que se van obteniendo en los instrumentos llamados fichas, las cuales, debidamente elaboradas y ordenadas contienen la mayor parte de la información que se recopila en una investigación por lo cual constituye un valioso auxiliar en esa tarea, al ahorrar mucho tiempo, espacio y dinero.

3.7 El Test

Es una técnica derivada de la entrevista y la encuesta tiene como objeto lograr información sobre rasgos definidos de la personalidad, la conducta o determinados comportamientos y características individuales o colectivas de la persona (inteligencia, interés, actitudes, aptitudes, rendimiento, memoria, manipulación etc.) A través de preguntas, actividades, manipulaciones, etc., que son observadas y evaluadas por el investigador.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Interpretación de los datos

Tipo de Investigación

Tal como se menciona anteriormente, la investigación realizada para llevar a cabo este proyecto es explicativa, puesto que muestra en forma clara y precisa los hechos investigados a fin de que explique al lector el objetivo de nuestra investigación; científica y aplicada.

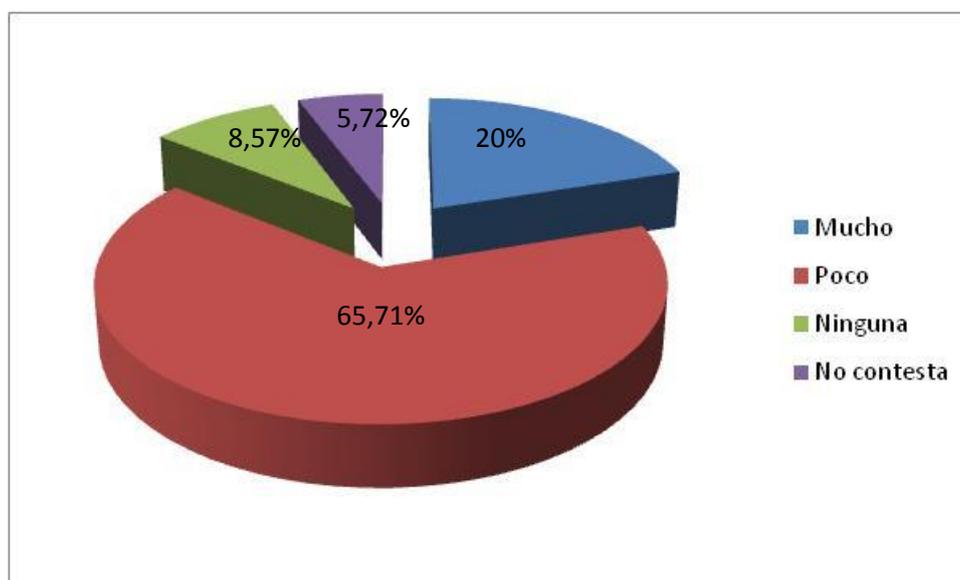
Para efectuar la investigación se aplicaron técnicas de investigación muy útiles tales como la observación y el fichaje y se recurrió a herramientas de investigación muy útiles para recabar información tales como las fichas nemotécnicas.

La investigación es de campo puesto que es necesario indagar dentro de las Empresas Familiares a Gerentes de Microempresas, Contadores y Asesores Contables, sobre el conocimiento de **LAS EMPRESAS FAMILIARES, POR QUE FRACASAN Y SU INCIDENCIA EN LA ECONOMIA DE LA PROVINCIA DE LOS RIOS CANTON BABAHOYO.**

ANALISIS DEL RESULTADO DE LAS ENCUESTAS

1.- ¿Conoce usted sobre las empresas familiares?

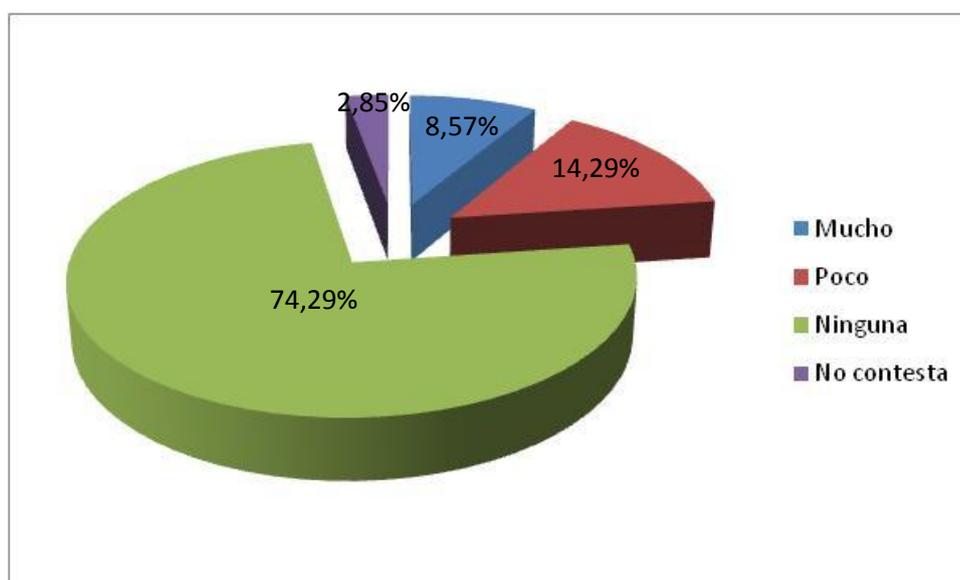
Código	Detalle	Cantidad	%
1.1	Mucho	7	20%
1.2	Poco	23	65,71%
1.3	Ninguna	3	8,57%
1.4	No contesta	2	5,72%
	TOTAL	35	100



El gráfico nos muestra que el 65,71% de los encuestados manifiesta que conoce poco sobre las empresas familiares, el 20% conoce mucho, el 8,57% no conoce nada y el 5,72% no contesta.

2.- ¿Cree usted que en las empresas familiares hay oportunidades de hacer carrera empresarial?

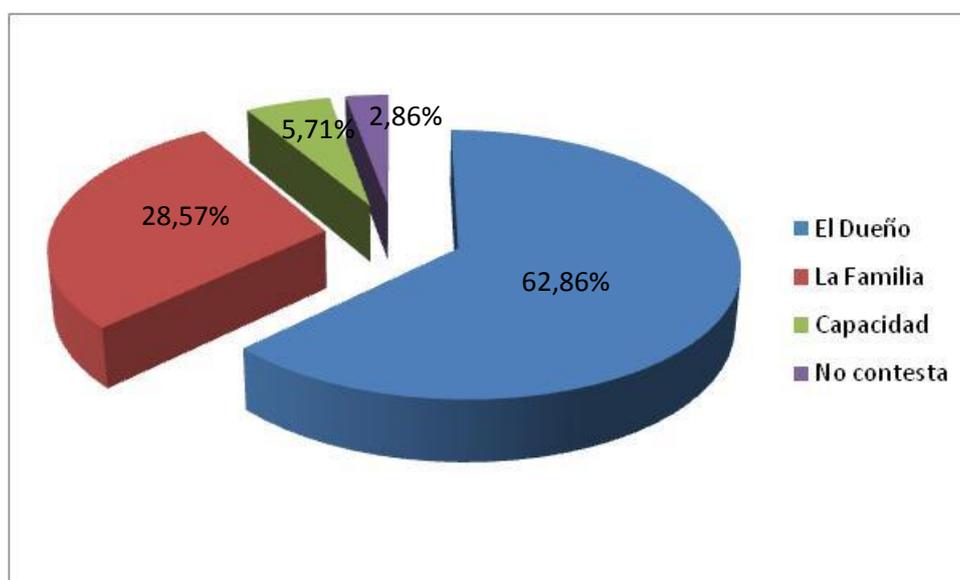
Código	Detalle	Cantidad	%
2.1	Mucho	3	8,57%
2.2	Poco	5	14,29%
2.3	Ninguna	26	74,29%
2.4	No contesta	1	2,85%
	TOTAL	35	100



El presente grafico nos muestra que el 74,29% de los encuestados manifiesta que no hay ninguna de posibilidad de hacer carrera en las empresas familiares, el 14,29% manifiesta que poco, el 8,57% manifiesta que si muchas oportunidades y el 2,85% prefiere no contestar.

3.- ¿Cual cree que sea la causa por la que no existen oportunidades de hacer carrera en las empresas familiares?

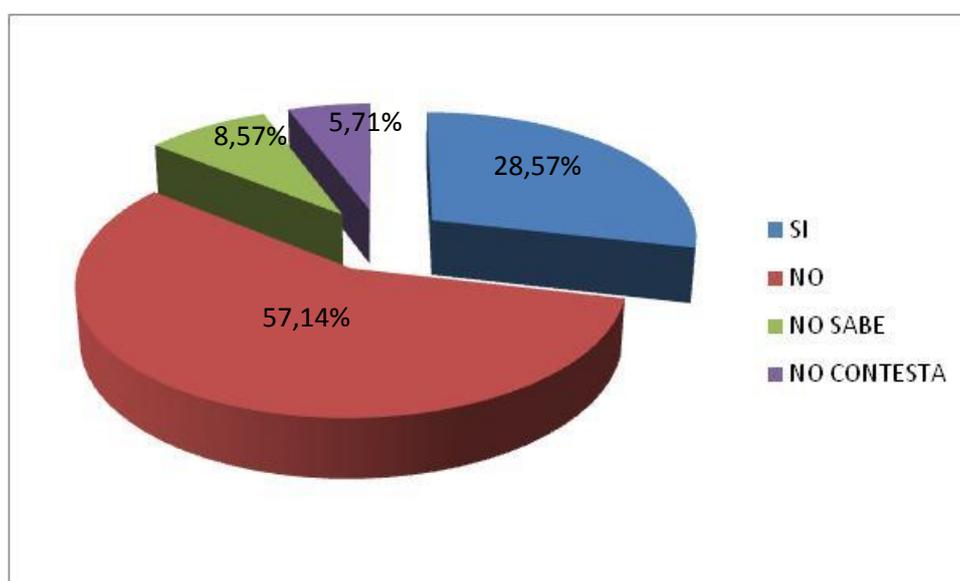
Código	Detalle	Cantidad	%
3.1	El Dueño	22	62,86%
3.2	La Familia	10	28,57%
3.3	Capacidad	2	5,71%
3.4	No contesta	1	2,86%
	TOTAL	35	100



El presente grafico nos muestra que el 62,86% de los encuestados manifiesta que el dueño es el principal obstáculo de hacer carrera en las empresas familiares, el 28,57% la familias, el 5,71% la capacidad individual y el 2,86% no contesta.

4.- ¿Cree usted que las empresas familiares tienen Organigrama?.

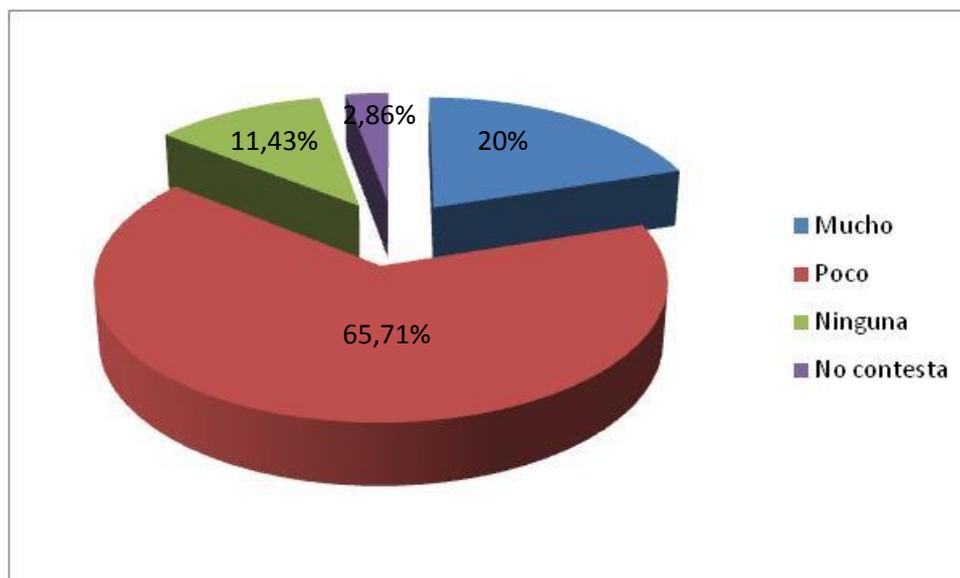
Código	Detalle	Cantidad	%
4.1	SI	10	28,57%
4.2	NO	20	57,14%
4.3	NO SABE	3	8,58%
4.4	NO CONTESTA	2	5,71%
	TOTAL	35	100



El presente grafico nos muestra que el 57,14% de los encuestados cree que en las empresas familiares no existe un organigrama, el 28,57% piensa que si existe, mientras que el 8,57% manifiesta que no sabe y el 5,71% prefiere no contestar.

5.- ¿Cree usted que las empresas familiares cumplen con todas las leyes ecuatorianas?

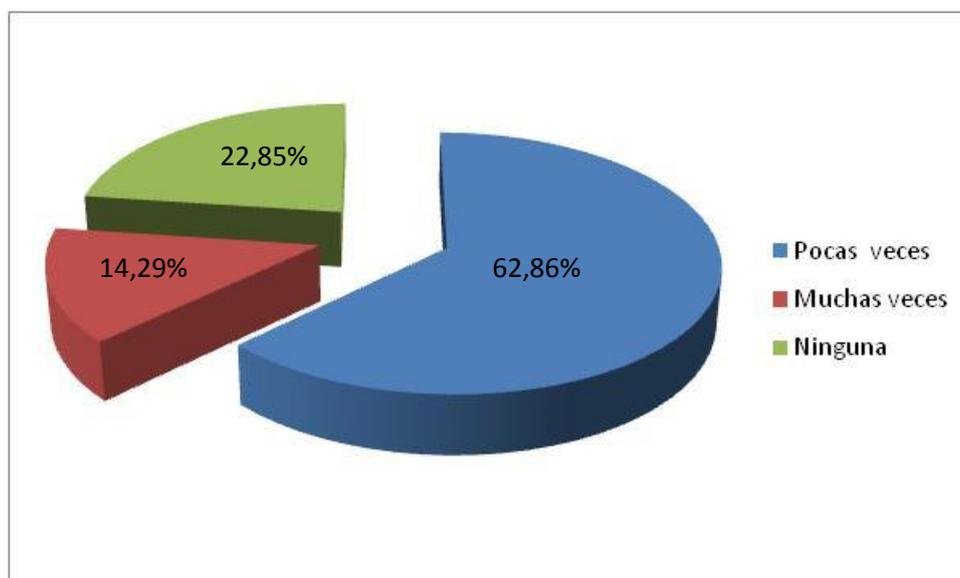
Código	Detalle	Cantidad	%
5.1	Mucho	7	20,00%
5.2	Poco	23	65,71%
5.3	Ninguna	4	11,43%
5.4	No contesta	1	2,86%
	TOTAL	35	100



El presente grafico nos muestra que el 65,71% de los encuestados piensa que las empresas familiares no cumplen poco con las leyes ecuatorianas, mientras que el 20% piensa que si cumplen mucho, el 11,43% no sabe que responder y el 2,86% prefiere no contestar.

6.- ¿Cree usted que las empresas familiares existe delegación de funciones?

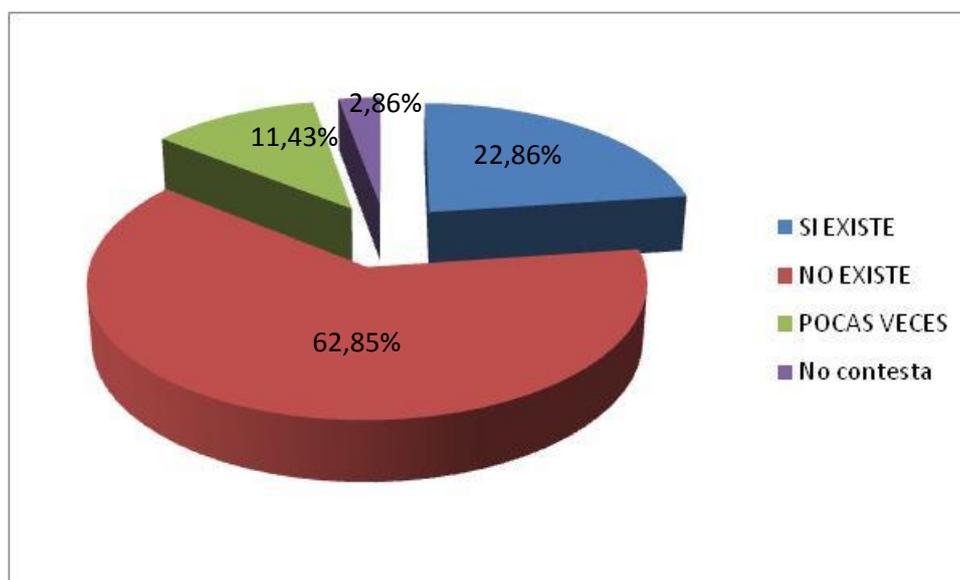
Código	Detalle	Cantidad	%
6.1	Pocas veces	22	62,86%
6.2	Muchas veces	5	14,29%
6.3	Ninguna	8	22,85%
	TOTAL	35	100



El presente grafico nos muestra que el 62,86% de los encuestados manifiestan que pocas veces se delega funciones en las empresas familiares, el 22,85% dice que nunca se delega y el 14,29% manifiesta que si se realiza delegación de funciones en las empresas familiares.

7.- ¿Cree usted que las empresas familiares existe un consejo consultivo en la toma de decisiones?

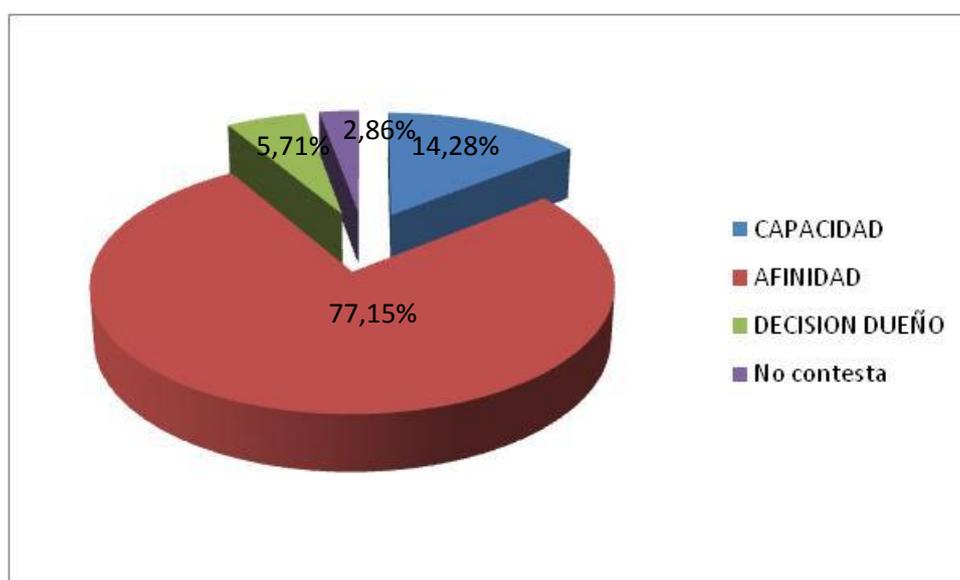
Código	Detalle	Cantidad	%
7.1	SI EXISTE	8	22,86%
7.2	NO EXISTE	22	62,85%
7.3	POCAS VECES	4	11,43%
7.4	No contesta	1	2,86%
	TOTAL	35	100



El grafico nos muestra que el 62,85% manifiestan que en las empresas familiares no existe consejo consultivo en la toma de decisiones, el 22,86% manifiesta que si existe, el 11,43% que pocas veces consultan y el 2,86% prefiere no contestar sobre este tema de las empresas familiares.

8.- ¿Cree usted que las empresas familiares la delegación de funciones se produce por capacidad o afinidad familiar?

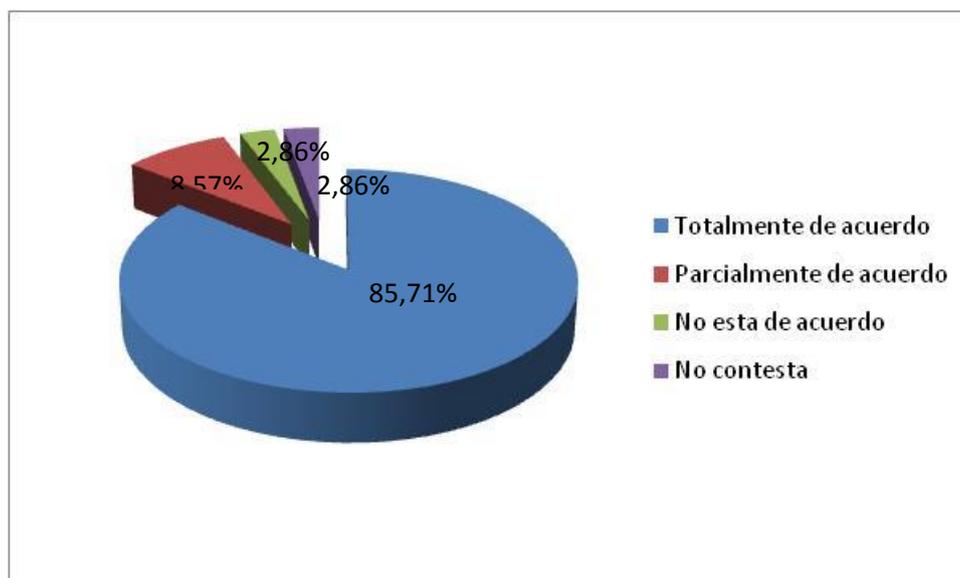
Código	Detalle	Cantidad	%
8.1	CAPACIDAD	5	14,28%
8.2	AFINIDAD	27	77,15%
8.3	DECISION DUEÑO	2	5,71%
8.4	No contesta	1	2,86%
	TOTAL	35	100



El presente grafico nos muestra que el 77,15% de los encuestados cree que en las empresas comerciales la delegación de funciones se produce por la afinidad de los lazos familiares, el 14,28% cree que es por capacidad, el 5,71% manifiesta que es una decisión exclusiva del dueño y 2,86% prefiere no contestar.

9.- ¿Cree usted que las empresas familiares los descendientes del dueño tienen mas oportunidades?

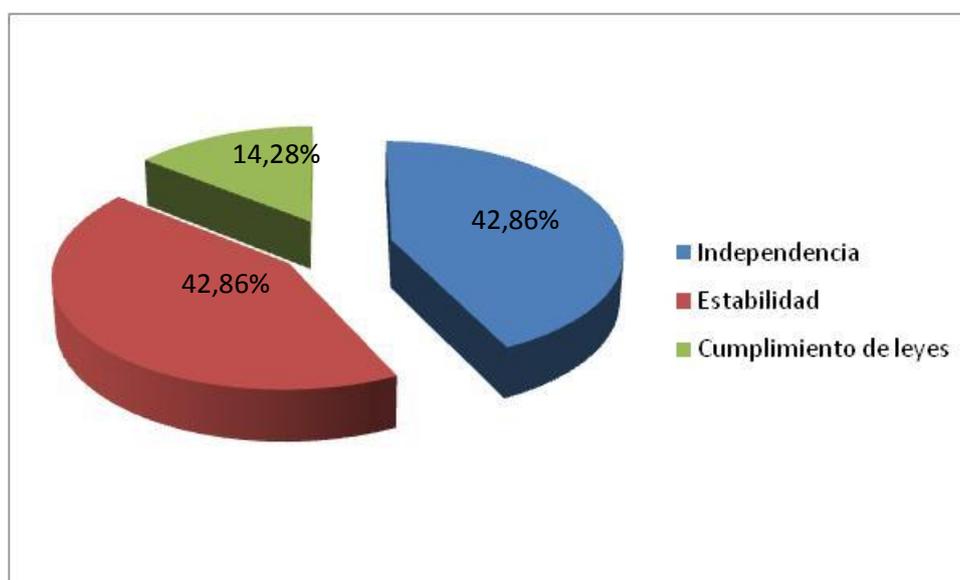
Código	Detalle	Cantidad	%
9.1	Totalmente de acuerdo	30	85,71%
9.2	Parcialmente de acuerdo	3	8,57%
9.3	No esta de acuerdo	1	2,86%
9.4	No contesta	1	2,86%
	TOTAL	35	100



El presente grafico nos muestra que 85,71% de los encuestados esta totalmente de acuerdo que los descendientes de los dueños tienen más oportunidades en las empresas familiares, el 8,57% esta parcialmente de acuerdo, el 2,86% no esta de acuerdo y los restantes 2,86% no contesta.

10.- ¿Si le tocara dirigir una empresa familiar que pediría para hacerlo?

Código	Detalle	Cantidad	%
10.1	Independencia	15	42,86%
10.2	Estabilidad	15	42,86%
10.3	Cumplimiento de leyes	5	14,28%
	TOTAL	35	100



El presente cuadro nos muestra que para poder gerenciar una empresa familiar lo que mas se busca es independencia ante la familia el 42,86%, los otros 42,86 manifiestan que hay que tener estabilidad y por ultimo anota el 14,28 manifiesta que lo primordial es el cumplimiento de las leyes ecuatorianas.

ANALISIS DE LOS RESULTADOS

1.- Del resultado de la pregunta No 1 nos encontramos con que el 65,71% de los encuestados manifiesta que conoce poco sobre las empresas familiares, el 20% conoce mucho, el 8,57% no conoce nada del tema y el 5,72% prefiere no contestar, esto se debe a que este tipo de empresa muy pocas aceptan de que son empresas familiares.

2.- Del resultado de la pregunta No 2 nos muestra que el 74,29% de los encuestados manifiesta que no hay ninguna de posibilidad de hacer carrera en las empresas familiares, el 14,29% manifiesta que poco, el 8,57% manifiesta que si muchas oportunidades y el 2,85% prefiere no contestar. Esto se debe principalmente a que la mayoría de empresas familiares siempre toman el atajo de la familia dentro del negocio.

3.- Del resultado de la pregunta No3, El presente grafico nos muestra que el 62,86% de los encuestados manifiesta que el dueño es el principal obstáculo de hacer carrera en las empresas familiares, el 28,57% la familias, el 5,71% la capacidad individual y el 2,86% no contesta, esto se debe a que siempre el dueño es el que toma todas las decisiones y decide quien trabaja y quien no.

4.- Del resultado de la pregunta No 4, El presente grafico nos muestra que el 57,14% de los encuestados cree que en las empresas familiares no existe un organigrama, el 28,57% piensa que si existe, mientras que el 8,57% manifiesta que no sabe y el 5,71% prefiere no contestar, esto se debe a que el dueño no permite normalmente que existe organigrama de funciones si las decisiones las toma el.

5.- De resultado de la pregunta No 5, El presente grafico nos muestra que el 65,71% de los encuestados piensa que las empresas familiares no cumplen poco con las leyes ecuatorianas, mientras que el 20% piensa que si cumplen mucho, el 11,43% no sabe que responder y el 2,86% prefiere no contestar, esto se debe a que en este tipo de empresas la palabra del dueño es la única que prevalece ante los demás.

6.- Del resultado de la pregunta No 6 El presente grafico nos muestra que el 62,86% de los encuestados manifiestan que pocas veces se delega funciones en las empresas familiares, el 22,85% dice que nunca se delega y el 14,29% manifiesta que si se realiza delegación de funciones en las empresas familiares, esto se debe a que el dueño siempre decide solo.

7.- Del resultado de la pregunta No 7, El grafico nos muestra que el 62,85% manifiestan que en las empresas familiares no existe consejo consultivo en la toma de decisiones, el 22,86% manifiesta que si existe, el 11,43% que pocas veces consultan y el 2,86% prefiere no contestar sobre este tema de las empresas familiares, esto se debe casi en su totalidad que el dueño hace todo.

8.- Del resultado de la pregunta No 8, El presente grafico nos muestra que el 77,15% de los encuestados cree que en las empresas comerciales la delegación de funciones se produce por la afinidad de los lazos familiares, el 14,28% cree que es por capacidad, el 5,71% manifiesta que es una decisión exclusiva del dueño y 2,86% prefiere no contestar, esto se debe esencialmente a el dueño es amo absoluto de todo lo que se decida dentro de la empresa.

9.- Del resultado de la pregunta No 9, El presente grafico nos muestra que 85,71% de los encuestados esta totalmente de acuerdo que los descendientes

de los dueños tienen más oportunidades en las empresas familiares, el 8,57% esta parcialmente de acuerdo, el 2,86% no esta de acuerdo y los restantes 2,86% no contesta, esto se debe a que el dueño siempre desea que los familiares estén en los mandos.

10.- Del resultado de la pregunta No 10, El presente cuadro nos muestra que para poder gerenciar una empresa familiar lo que mas se busca es independencia ante la familia el 42,86%, los otros 42,86 manifiestan que hay que tener estabilidad y por ultimo anota el 14,28 manifiesta que lo primordial es el cumplimiento de las leyes ecuatorianas, esto se debe a que en la mayoría de estas empresas la familia esta en casi todos los puestos de jerarquía.

CAPITULO IV

4. MARCO PROPOSITIVO

4.1 TITULO

LAS EMPRESAS FAMILIARES, POR QUE FRACASAN Y SU INCIDENCIA EN LA ECONOMIA DE LA PROVINCIA DE LOS RIOS CANTON BABAHOYO”.

4.2 DESARROLLO DE LA PROPUESTA.

¿Cómo dirigir una Empresa Familiar sin fracasar en el intento?

Algunos creen que las empresas familiares son incapaces de competir contra las corporaciones profesionales. Sin embargo, con un management adecuado, la empresa familiar no tiene nada que temer. Con frecuencia, suelen destacarse los aspectos problemáticos de las empresas familiares, tanto desde la perspectiva empresarial como personal. Pareciera que todo lo ligado a la empresa familiar da lugar a problemas. Es posible que este enfoque, un tanto negativo, proceda del hecho que desde la psicología se ha empezado a afrontar el estudio de la empresa familiar y se puso el foco en los conflictos derivados de las singulares relaciones personales que se establecen en este tipo de organizaciones. Sin embargo, también es cierto que existe un alto índice de mortandad en empresas familiares, especialmente en el relevo generacional hacia una tercera generación. La causa se encuentra, en muchos casos, en la mala gestión de estos conflictos de las personas involucradas, sean o no de la familia. Por otra parte cuando uno analiza empresas familiares

exitosas, observa que se han expandido ya sea por crecimiento geográfico del modelo de negocio original, por procesos de diversificación o por una mezcla de ambas. En todo caso, detrás de ese crecimiento hay oportunidades de desarrollo profesional para los miembros de la familia, mejoras de sus ingresos pero también generación de empleos, oportunidades e inversiones para el conjunto de la sociedad. Para que esto ocurra, es necesario que las empresas se gestionen con una perspectiva muy emprendedora e innovadora. Muchos creen que el espíritu emprendedor es un valor que debe acompañar a los fundadores en los momentos iniciales de la actividad y luego hay que empezar a gestionar, es decir, aplicar las buenas prácticas que generalmente van orientadas a una mejora en rentabilidad y/o inversiones.

Considerando que la gestión debe ser lo más eficaz y eficiente posible, no debemos olvidar que el crecimiento de las empresas depende del aprovechamiento de nuevos mercados, el lanzamiento de nuevos productos y la captación de nuevas oportunidades de negocio. Por consiguiente, creemos que la gestión emprendedora e innovadora es y debe ser un eje de actuación en empresas familiares de éxito. Por lo tanto, creo que lo mejor que le puede pasar a una empresa familiar es encontrar un líder del cambio por generación.

¿Cuáles son los componentes básicos que concurren en la gestión emprendedora e innovadora dentro de las empresas familiares?

1.- Las personas: La gente es lo más importante de cualquier empresa. A más talento, más posibilidades de éxito. Creo que estamos viviendo tiempos más propios para los liderazgos de equipos que para los liderazgos carismáticos.

Las actuales circunstancias del entorno empresarial hacen que sea muy difícil que una única persona aglutine todas las capacidades para abordar con éxito un proyecto empresarial. En la empresa familiar, muchas veces cuesta delegar. Sin embargo, sólo a través de la creación de buenos equipos, la empresa podrá soportar el crecimiento. Por tanto, el principal desafío radica en atraer talento hacia la empresa familiar, cuenten o no con el apellido del fundador, y después en retenerlo (lo que no sólo se consigue con buenos salarios).

2.- La idea de negocio: Muchas veces, las empresas familiares se anclan demasiado en tradición y les cuesta cambiar. Se mira demasiado dentro de casa. Cuando queremos darnos cuenta, las circunstancias del mercado han cambiado drásticamente. En última instancia, esta actitud suele conducir a situaciones graves de pérdida de participación de mercado (y hasta amenazar la supervivencia de la empresa). Por lo tanto, la innovación es esencial para aportar propuestas de valor atractivas a los consumidores. Esta innovación puede ser tanto por la vía de la tecnología (algo muy interesante, porque las tecnologías propietarias son fuentes de ventajas competitivas rotundas) o por la vía del aprovechamiento de los cambios sociales, demográficos, empresariales, hábitos, etc.

3) La planificación: Muchas empresas familiares se caracterizan por una gestión muy informal donde priman valores como flexibilidad, agilidad, rapidez y cercanía al cliente. Sin perder estos valores (y sin caer en fundamentalismos al respecto) los nuevos proyectos deben abordarse con planificación.

La herramienta de planificación en estos casos se denomina "plan de negocio" y es ahí donde debe fijarse la estrategia en función de las características de los mercados donde queramos operar, las políticas para poner en marcha la actividad, los recursos necesarios, la rentabilidad económica que podamos alcanzar y los planes de contingencia con que abordar cambios de los escenarios previamente establecidos.

4) La gestión: Por un lado, la gestión emprendedora e innovadora debe basarse en una atención permanente a los mercados en los que competimos pues esta es la fórmula a través de la cual detectar segmentos con necesidades insatisfechas que nos permitan desarrollar nuevos modelos de negocio. Por otro lado, es clave definir estrategias y poner a disposición de las mismas los recursos que permitan su implementación con éxito.

5) Los recursos: La velocidad a la que se mueven hoy los mercados hace que las ventanas de oportunidad se estrechen cada vez más. Captar oportunidades de negocio exige movimientos muy rápidos que no siempre pueden financiarse con los fondos generados por las operaciones del negocio. En estos contextos,

el empresario familiar no debe temer acudir a inversores profesionales. Las sinergias entre ambos son evidentes.

Empresas familiares ¿por qué se deterioran?

La mortandad en este tipo de negocios, sin importar su tamaño, se debe por lo general a que falta un equilibrio entre las relaciones familiares y la empresa.

Las empresas familiares tiene una mortalidad muy grande: sólo una de cada 10 continúa en la tercera generación. Las investigaciones fijan la esperanza de vida de una empresa familiar en 25 años y la de una no familiar en 50 años.

Hay muchos análisis con respecto a este tema, pero quizás la explicación más sencilla es que esto ocurre cuando las relaciones entre los miembros de la familia y la empresa no están adecuadamente equilibradas.

El no comprender que empresa y familia son sistemas diferentes, con fines y formas de operar distintos, es el principal origen del desequilibrio en la relación familia-empresa.

Esta posición lleva a confundir la propiedad con la capacidad de dirección, a confundir las relaciones afectivas con las comerciales, a confundir el flujo de caja del negocio con el personal, a confundir los procesos de toma de decisiones, etc.

Todas estas confusiones terminan restando competitividad, esto no genera valor y por lo tanto se pone en riesgo la continuidad de la empresa. La situación se agrava cuando la familia pierde la fuente de su riqueza y peor cuando se deterioran las relaciones entre los miembros de la familia, llegando en algunas ocasiones a situaciones inimaginables.

Las decisiones de la familia con respecto a la empresa, tienen siempre una motivación positiva, es decir, buscar lo mejor para el negocio y el bienestar de la familia; sin embargo, cuando no se ha analizado y evaluado en forma integral el impacto de estas decisiones, sus resultados pueden ser contraproducentes para ambos (familia y empresa).

Un reciente estudio presenta la siguiente estadística con respecto a las causas de fracaso en estas organizaciones: 20% demandas financieras, 10% no tiene sucesor con éxito, 10% falta de capital para el crecimiento sin perder el control y 60% relaciones familiares no equilibradas con la empresa.

Pero, ¿qué hacer para evitar ser parte de estas estadísticas?

1. Prevenir los hechos
2. Comprender que empresa y familia son dos instituciones diferentes con objetivos e intereses distintos.
3. Transmitir a los descendientes los valores que hicieron posible y diferente a la empresa, laboriosidad, sacrificio, calidad, austeridad, atención al cliente, etc.

4. Evaluar y formalizar los órganos de gobierno que se puedan necesitar, para tomar decisiones en conjunto. Podemos agrupar las decisiones que toma la familia en cuatro ámbitos:

- El ámbito familiar, generalmente a través de constituir un consejo de familia, en el que se decide sobre cómo formar una familia más fuerte, más unida, la transmisión de valores familiares y empresariales a las siguientes generaciones y el crecimiento personal de cada uno de sus miembros.
- El ámbito de propietarios de empresa, a través de la asamblea de accionistas, en el que deciden cómo cuidar sus intereses como dueños del negocio.
- El ámbito de consejo de administración, al que encomiendan cuidar lo que es de su propiedad y representarlos ante quienes operan la empresa.
- El ámbito de operación de empresa, principalmente en cuanto a las obligaciones del director general para mantener la empresa próspera. La complejidad más común en la empresa familiar es que las personas que están en cada uno de los ámbitos de toma de decisión, son las mismas, lo que provoca confusión y dificulta los acuerdos.

5. Definir los procesos que usualmente son origen de conflicto:

Incorporación de hijos y familiares políticos, ¿quién de la familia puede trabajar en la empresa? ¿Qué requisitos debe cumplir para poder tener acceso a un puesto en el negocio? ¿Cómo se van a distribuir el trabajo?

Remuneración y evaluación de familiares, generalmente se da en las empresas familiares que el sueldo que se paga a cada uno de los miembros de la familia no ha sido fijado de acuerdo con un criterio de mercado, sino tomando en cuenta las circunstancias personales de cada miembro de la familia, atención de conflictos, acciones emprendedoras, negocios con familiares, nombramientos de puestos directivos, la sucesión transferencia de la propiedad, un tema muy delicado y fuente de conflictos entre los miembros de la familia: cómo va a quedar en el futuro la propiedad de la empresa, regímenes matrimoniales, etc.

6. Desarrollar y mantener procesos y canales de comunicación con los familiares.

7. Formalizar los acuerdos e incluirlos en el protocolo de la familia.

Empezar lo antes posible, es el mejor consejo que puede recibir una familia empresaria, pues el tiempo es el factor crítico. Una respuesta clara y consensuada a cada uno de estos asuntos vitales depende que la familia se comprometa al éxito del proceso de cambio de generación que está viviendo y que avanza inevitablemente.

Para tener una buena empresa familiar, primero debemos tener una buena empresa, por esto los esfuerzos de los apoyos a la empresa familiar deben estar enfocados a una prioridad: que la empresa tenga éxito económico y permanezca así en el largo plazo, a través de las generaciones, manteniendo y creando empleos.

Todo negocio tiene un inicio lento, después viene un crecimiento acelerado para llegar, final e inevitablemente, a una madurez. Esta madurez llevará al negocio a desaparecer si la empresa no sigue una estrategia de cambio, de adaptación y revitalización.

Otra estrategia es la de convertirse en una empresa multi-negocio, de tal forma que en el momento en que algunos de los negocios de la empresa están declinando, otros están en crecimiento. Sólo que hay que cuidar de no caer en negocios que en lugar de generar sinergia se estorben unos a otros.

El proceso de sucesión es considerado como la prueba de fuego para una empresa familiar exitosa. Después de todo el esfuerzo realizado para manejar con éxito la empresa y para mantener la familia unida, el proceso realmente importante se da cuando la cabeza de la familia y de la empresa se retira para dar paso a la nueva generación.

A la luz de lo anterior, es recomendable tomar en cuenta un enfoque preventivo. A lo largo de muchos años el empresario o el sucesor se han esforzado mucho para crear y hacer crecer su empresa de familia. Sólo ellos saben el esfuerzo que han hecho para poner en marcha "su sueño".

¿Por qué fracasan las empresas familiares?

Las empresas familiares enfrentan, como todas las empresas, diferentes factores los cuales debemos atender. Pero dentro de las empresas familiares he encontrado 3 factores en los que, me parece, se debe poner especial

atención y ser compartidos con ustedes, y ustedes deberán compartir esta información con los dueños de empresas familiares, para que no lleguen a estos errores y sus empresas fracasen.

El dueño de la empresa.

Los dueños de las empresas familiares han depositado en su empresa: Dinero y tiempo, Dinero propio, préstamos, comodidades, gustos, entre otros; ellos reinvierten este dinero en la empresa (lo cual no es del todo malo, depende de la proporción de dinero que reinviertan en la empresa). Además del tiempo que le han dedicado a su negocio, sacrifican horas de descanso, reuniones familiares, vacaciones, diversiones... De manera que ya son parte de la empresa (la empresa no les pertenece, ellos le pertenecen a la empresa). Así que el primer factor es: El dueño de la empresa. Cuando se proponen mejoras para el negocio por parte de un tercero (familiar o no) El dueño de la empresa no logra asimilar un cambio dentro de ella que él no contemple. Una mejora en la administración, en la publicidad, en tecnología o en cualquier área de oportunidad no es benéfica para el negocio (desde su punto de vista) de manera que se convierte en el principal detractor de crecimiento de las empresas familiares.

Los ingresos.

Como lo comentamos anteriormente, el dueño de la empresa invierte su dinero en la empresa, de manera que se sabe con la autoridad para hacer uso de todas las utilidades del negocio en el momento que él lo decida. El dinero del negocio familiar está destinado a satisfacer las necesidades y deseos de la familia en el corto plazo. Además de no separar el dinero como pago por el

trabajo, el dinero de reinversión, de utilidad y de mantenimiento y de expansión del negocio. De manera que los ingresos no son suficientes para poder realizar mejoras o poder expandir su negocio o empresa.

La vida de la empresa familiar: Una gran cantidad de negocios cierra cuando el dueño del negocio familiar ya no tiene la capacidad o las ganas de continuar con el negocio. Aún que este lo herede a la segunda generación (hijos o nietos) el negocio termina por cerrar, debido a que el manejo, la información y el conocimiento del negocio solamente lo tiene una persona: “El dueño del negocio” de manera que la administración del mismo pierde solidez y lo más probable es que termine por quebrar o ser vendido. La empresa familiar es creada únicamente para sobrevivir durante un corto lapso de tiempo, no para permanecer en el futuro.

Como remediar estos factores.

Como primer punto (Si usted es dueño de una empresa familiar) deberá delimitar concretamente los siguientes puntos:

- A) Hasta que edad debo estar al frente de este negocio.
- B) En el caso de crecimiento de mi negocio, deberé hacerme a un lado y dejar que una persona con la capacidad de hacerlo crecer se haga responsable (Usted seguirá siendo el dueño de la empresa, solamente dejará que otros trabajen para que su negocio y sus utilidades crezcan)
- C) Cuanto debo pagarme por mis servicios dentro de la empresa (siéntase como un empleado más dentro de su organización en las primeras etapas del mismo; cobre de manera mensual lo que le corresponde

El dueño de la empresa.

Las propuestas de innovación dentro de la empresa deberán surgir del dueño de la misma; es decir, si queremos implementar un sistema con el uso de Excel, habrá que diseñarlo, enseñárselo al dueño de la empresa y “hacer” que “EL” se haga responsable de esta actividad. De manera que se verá completamente involucrado en esta dinámica y comenzará a realizar las modificaciones que usted desea en beneficio de la empresa y de su crecimiento.

Los ingresos. No todos los ingresos deberán ser reinvertidos o gastados, Estos deberán estar definidos en cuanto a utilidades se refiere, el de los insumos, el de la reinversión, el de los pagos, el pago del empleado, la utilidad del dueño y todo deberá ser “metódicamente Controlado” de manera diaria. De esta forma el dinero tendrá un destino y uso específico y no se gastará demás en rubros no contemplados.

La vida de la empresa familiar. Todos los empresarios sueñan con que su empresa prospere en el tiempo, de manera que la 2da y 3ra generación deberán estar capacitados para asumir esta responsabilidad; ya sea de hacerse cargo de la empresa, o bien, de saber administrarla de manera eficiente para que la misma siga en crecimiento. Debemos comenzar por poner objetivos alcanzables en un lapso de tiempo considerable y medir el alcance que hemos tenido de estos objetivos. No los escriba en una libreta y los guarde, colóquelos en un lugar visible dentro de su empresa, compártalo con

sus familiares y amigos, haga suyos estos sueños y comprométase a realizarlos.

Estos factores no son fáciles de controlar y si son complicados para poder disminuir sus impactos en las empresas. Es una labor que tardará cierto tiempo, pero verá que su empresa comenzará a tener la solidez que desea y desea que tenga en el futuro, de esta manera no serán detractores del crecimiento sino que coadyuvarán a su crecimiento.

La creación de un negocio involucrando los miembros de su familia es un proyecto deseable para muchas personas. Encontrado cinco actividades fundamentales que usted necesita considerar y planear para llevarlo a cabo.

Estas tareas deben ser realizadas antes que usted llegue a un punto de no retorno en su emprendimiento debido a que cualquier omisión puede influenciar las posibilidades de éxito de su negocio y quizás alterar negativamente sus relaciones familiares.

Hoy más que nunca, los negocios en casa se han convertido en una opción atractiva para las personas y las familias con el objeto de comenzar un emprendimiento.

Como sucede en el mundo de los negocios, cada miembro de la familia debe contribuir con sus habilidades para lograr el éxito desde el inicio del negocio. Sin embargo, se debe incluir en el plan de negocios una extensiva deliberación y planeación previa antes de usted lanzarse al mercado o de invertir cualquier cantidad de dinero en su proyecto de negocio.

Existen cinco tareas que usted necesita revisar e idealmente completarlas antes de comprometerse en su negocio familiar:

1. Desarrolle un Plan de Negocios

El plan de negocios como mínimo debe describir la misión y la visión del negocio, el producto o servicio que será suministrado, metas a corto y largo plazo (incluyendo expectativas financieras), los perfiles y las responsabilidades.

Esto necesita ser completado independientemente por cada posible miembro de la familia que vaya estar involucrado. Debido a que usted no querrá que el comienzo de su negocio sea sabotado debido a que usted tenga que regresar o se encuentre en la fase de planeación.

Nota: Desde luego que el plan puede evolucionar a medida que usted profundice en el proceso, a lo que me refiero es que usted debe tener una manera estructurada para comenzar a planear y a discutir, especialmente en el caso que usted busque financiamiento institucional, esto requerirá de un plan de negocios formal. Usted puede solicitar ayuda profesional en esta materia.

2. Defina los Compromisos Financieros y las Metas

¿Cuánto dinero se necesitará para comenzar un negocio, mantener los gastos recurrentes y pagar los salarios? ¿De dónde vendrá este dinero? Se necesita realizar alguna investigación en esta área, realizar benchmarking a otras empresas y ser muy cuidadoso de no empobrecer a su familia si las cosas no suceden tan rápidamente como se espera. El plan financiero debe comprender

al menos 2 años, con una meta para alcanzar incluso desde primer año. Busque ayuda por parte de profesionales financieros si existen dudas acerca de la cantidad que usted requiere para comenzar su nuevo negocio. ¡Es mejor estar seguro que quebrar!

3. Establezca las metas principales que usted espera lograr durante los primeros 2 años.

Usted puede ser tan detallado como lo permita su personalidad. El esquema de metas necesita ser altamente visual para recordar a cada persona cada una de las expectativas y para que se está trabajando. El esquema de metas también es útil para mantener enfocados a todos los miembros de la empresa. Las nuevas ideas e innovaciones deben ser discutidas pero no debe prestarse para que la gente se desvíe del plan original.

4. Identifique y defina los roles y tareas que desempeñará cada miembro de la familia.

Esto es crítico para usted como líder del negocio y para cada miembro la familia con el fin de evitar una confusión o duplicidad en las tareas. Usted desea ser tan eficiente y productivo como sea posible desde el inicio del negocio. Usted debe evitar que se desperdician esfuerzos o que surjan conflictos internos acerca de quién hace qué y cuándo.

Los conflictos y problemas deben ser abordados y se debe tomar una decisión final. Todos deben estar de acuerdo en este proceso desde el comienzo porque usted no deseará que existan problemas a nivel familiar en su vida.

5. Desconecte los Negocios y la Familia

Mi experiencia es que usted debe dejar que los negocios en la familia no se mezclen. Desde luego siempre habrá una discusión o dos, pero cada miembro de su familia debe esforzarse por que los negocios sean separados de la estructura familiar. Este atento para afrontar los conflictos cuando sucedan.

Lo que sucede es que el estrés de los negocios comienza a afectar los eventos familiares; usted debe reconocer y afrontar esas situaciones inmediatamente. Sé que estoy repitiendo este punto, pero es un punto de quiebre para muchas familias y pequeños negocios.

Una familia puede tener suficientes estrés en su quehacer cotidiano incluyendo los niños, mantener una casa, pagar las deudas, llevar a los niños a los eventos deportivos y la lista continúa aparte de crear un negocio, dando a su situación una consideración especial.

¡La planeación y la comunicación son vitales, así como tener un buen producto o servicio!

Un buen recurso para desarrollo personal es Success Universito, debido a que los recursos son muy completos y se cuenta con un buen grupo humano.

DIFERENCIA ENTRE FAMILIA Y EMPRESA

La familia es una institución, cuyas finalidades más importantes son: la preservación de la vida, la reproducción de la especie, el crecimiento de los hijos, el cuidado de la salud, la elaboración de la identidad, la contención frente a las crisis vitales, la protección de las adversidades y el aprendizaje de la vida emocional (manejo de los celos, la rivalidad, los miedos.) Por otro lado, están las empresas, que son organizaciones cuya finalidad más importante es la productividad y la ganancia económica.

Cuando los roles de parentesco y los roles laborales, en la empresa familiar, están bien diferenciados y respetados hay más posibilidades de una convivencia armónica. Pero es muy común que aquellos se mezclen, eventualidad que se convierte en un factor que genera conflictos

LO BUENO DE UNA EMPRESA FAMILIAR

- Se puede desarrollar con mayor facilidad objetivos comunes.
- Usualmente existe un mayor compromiso por parte de los jefes y gerentes.
- La confianza generalmente es una de sus grandes fortalezas.
- El manejo de las finanzas es más consciente.
- La expansión puede ser más fácil cuando se cuenta con familiares dispuestos a tomar nuevos retos.
- Pueden trascender generacionalmente con mayor facilidad.

-La unidad familiar puede soportar con mayor facilidad las etapas difíciles en las empresas, sobre todo al principio o en momentos de dificultades económicas.

-Están fundamentados sobre valores de familia.

-Se pueden aprovechar con mayor efectividad las habilidades de cada miembro involucrado en el negocio, es decir "zapatero a tus zapatos".

LO MALO DE UNA EMPRESA FAMILIAR

-Es muy susceptible a los problemas de comunicación entres sus miembros.

-Si no se tiene cuidado se puede tender a la falta de diversificación.

-La falta de confianza o compromiso de un miembro de la familia puede desencadenar serios problemas por la debilidad en las áreas que dicho miembro tiene a su cargo.

-Se puede exponer el negocio cuando se incluye miembros de la familia solamente por afinidad cuando no tienen la capacidad para desempeñar cargos importantes.

-El manejo de conflictos puede tornarse complicado cuando se involucran emociones.

LO FEO DE UNA EMPRESA FAMILIAR

-Es muy común que los negocios sucumben cuando la tercera generación pierde los objetivos, la visión o la disciplina de trabajo de sus antecesores.

-Son muy vulnerables a los problemas de relación entre sus miembros.

-Los problemas de familia pueden fácilmente trasladarse a problemas empresariales cuando no se tiene el cuidado de separar ambas funciones.

RECOMENDACIONES

-Establecer normas claras de trabajo entre los miembros que incluya un compromiso serio de parte de cada integrante.

-Aprender a diferenciar las funciones familiares de las funciones empresariales. Tu hijo puede ser hijo en casa, pero si en la empresa es el gerente financiero, se le deberá reconocer total autoridad para decisiones acordes a su función.

-Establecer una carta magna o bien un pacto o acuerdo familiar que establezca por escrito y con total claridad, la visión, misión y objetivos claros de la empresa para que todo el mundo lo tenga claro.

-Definir claramente un organigrama con funciones de cada miembro que todos conozcan y puedan respetar.

-Entrenar a los más pequeños para que puedan aprender el negocio y la cultura empresarial de tal forma que se garantice la continuidad de la empresa.

-Desarrollar una cultura organizacional que enseñe a sus integrantes a separar los intereses familiares de los intereses empresariales. Los problemas de casas deben quedarse en casa y los asuntos de la empresa al cerrar la puerta.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Las Empresas familiares tienen ventajas muy importantes, pero también son un campo propicio para el desarrollo constante de conflictos, que conducen a una alta tasa de mortalidad de estas organizaciones.

“Las desventajas de la Empresa Familiar son fundamentalmente de origen afectivo y son también la causa principal de su alta mortalidad”, afirmó. Y comentó que el 50% de estas empresas familiares desaparece antes de los 10 años, el 30% pasa a la segunda generación, el 10% a la tercera y del 3% al 5% logran sobrevivir en esta etapa. (Luis Monsó, especialista en psicología clínica y consultor de empresa).

Este tipo de empresas tiene fortalezas y debilidades; los especialistas en el tema destacan como las más importantes las siguientes características:

VENTAJAS

(Se manifiestan fundamentalmente en las primeras etapas)

- Lealtad entre sus miembros.
- Confianza mutua.
- Ideales e intereses comunes por parte de los integrantes.
- Comunicación permanente.
- Sacrificio y gran dedicación personal para lograr el éxito.
- Alto nivel de exigencia en cuanto a carga horaria.

LAS RELACIONES DE AFECTO: los miembros de un círculo familiar relativamente sano están unidos por lazos afectivos con la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios y bases de comunicación sólidas.

LA COMPRENSIÓN: el hecho de convivir con una persona desde que se nace concede la ventaja de conocer y comprender su pensamiento y comportamiento.

ACEPTACIÓN DE LA AUTORIDAD: como una extensión de la autoridad familiar, en la empresa la autoridad (que suele ser la misma) se acepta y refuerza la estructura organizacional.

CONOCIMIENTO: dentro del mismo ambiente de trabajo en familia, los hijos se han criado escuchando las estrategias del fundador, llegando a adquirir un conocimiento muy profundo acerca de la empresa.

COMPROMISO: por lo general, todos los miembros de la Empresa Familiar manifiestan en la práctica su consagración al trabajo y una gran responsabilidad y solidaridad, dedicando más energía y tiempo.

FLEXIBILIDAD EN EL TRABAJO, EL TIEMPO Y EL DINERO: la informalidad de las relaciones familiares que no requieren reglas de comunicación ni trabas burocráticas se traslada a la empresa. Lo mismo aplica para el capital de la empresa.

EL ORGULLO DE LA FIRMA: que se relaciona directamente con la confiabilidad de los clientes.

INVERSIÓN EN PERSONAS: aunque, tanto las grandes como las pequeñas compañías arriesgan capital en formación, sus empleados tienden a generar una lealtad a largo plazo.

LIBERTAD DE DECISIÓN Y ACCIÓN GERENCIAL: las empresas familiares, de carácter pequeño y privado, son más libres de seguir sus propias intuiciones.

CARÁCTER CONFIDENCIAL: las pequeñas empresas familiares mantienen desempeños y detalles relativamente ocultos.

COMPROMISO SOCIAL: íntimamente relacionada con la región y su población, lo que suele revertirse en un impacto de apoyo a la familia empresaria.

DESVENTAJAS

(La mayoría se incrementan con el paso del tiempo)

- Historia familiar de cada uno de los integrantes, generalmente puesta en juego neuróticamente dentro de la empresa.
- Permisos excesivos para los integrantes familiares.
- Justificación de errores por una visión afectiva.
- Intereses personales en conflicto.
- Manejo autocrático de la empresa.
- Exigencia de lealtad absoluta a las ideas y conceptos del padre o abuelo.

- Formación de subgrupos por afinidad familiar, que llevan a enfrentamientos internos.
- Recelos y rivalidades entre los integrantes.
- Rigidez y poca disposición a las ideas renovadoras.
- Poca aceptación a las críticas.
- Gran aumento de la murmuración y las relaciones informales.
- Reivindicación de sacrificios anteriores.
- Método de valoración y autovaloración fundamentado en un análisis muy subjetivo.
- Selección del personal en un núcleo muy reducido (la familia).
- Refugio de ineptos, por el solo hecho de ser parientes.
- Rigidez en los cargos laborales dificultando la movilidad interna.
- Cierta presión por parte del grupo, que dificulta el abandono de la empresa familiar para trabajar en otros emprendimientos.
- Poca disposición para delegar autoridad y responsabilidad.
- Sobrevaluación de la propia experiencia y resistencia a la incorporación de especialistas.

ORGANIZACIÓN Y CAPACITACIÓN GERENCIAL: Existe una natural resistencia a confeccionar el organigrama de los cargos y funciones de la compañía, la informalidad en el ejercicio organizativo de las relaciones familiares se traslada a la empresa.

DELEGACIÓN DEL PODER: Tanto si se trata de la posesión de las acciones como el liderazgo gerencial (o una combinación de ambas), traspasar la batuta a la siguiente generación sigue siendo un problema común en la empresa familiar, obstaculizando en muchos casos el avance natural de la organización.

TOMA DE DECISIONES COMPARTIDAS, SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y MANEJO DE CONFLICTOS: En muchos casos la traba de estos aspectos es consecuencia inmediata del punto anterior, sobre todo cuando la concentración de las decisiones ocurre en la figura del gerente autoritario.

COMUNICACIONES EFECTIVAS: Entendida esta (eliminar palabra “esta”) como la carencia de habilidades verbales, escritas e informáticas que obstaculizan el trabajo en equipo.

CONFECCIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS: Muchos propietarios se resisten a estas planificaciones, acostumbrados a depender de su intuición y experiencia, aún siendo la planificación del negocio fundamental para la supervivencia.

CRITERIOS DE SELECCIÓN Y REMUNERACIÓN DE FAMILIARES Y NO FAMILIARES: Cuando no se han fijado políticas claras de ingreso a la compañía, los gerentes suelen enfrentarse al dilema de emplear a un pariente o asignarle un cargo a un profesional capacitado. Igual ocurre con la asignación de remuneraciones.

REDACCIÓN Y CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE SUCESIÓN: Como una extensión de la falta de organización y la carencia de un plan general de negocios, el plan de sucesión no existe siquiera como un hecho pensado en la mayoría de los casos. El plan, que es lo más importante y característico de la

familia dueña de una empresa, involucra y compromete a sus miembros aún incluso si no trabajan en ella.

MORTALIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

La mayoría de las empresas comenzaron siendo familiares, con la idea de perdurar en el tiempo. Pero debido a estos conflictos que el diario vivir ocasiona entre sus integrantes, se van creando enfrentamientos que debilitan los vínculos y hacen de estos emprendimientos una tarea difícil de continuar de generación en generación. Estas empresas, en su mayoría, son como bombas de tiempo en cuenta regresiva y es por ello que el 30% aproximadamente perduran en la segunda generación, quedando solamente el 17% en la tercera generación.

La vida de cualquier empresa es similar a la de un ser humano: se nace, se crece, se mantiene y luego decrece hasta su muerte. Según las estadísticas de hace unos años atrás, este proceso en la faz privada duraba un promedio de 27 años, pero en la actualidad por la aceleración de los cambios y las dificultades de adaptación a los mismos, las empresas duran mucho menos.

En cualquier empresa, después de un tiempo de crecimiento, se comienza a generar un fenómeno de producción marginal decreciente. Esto se debe, en parte, a la complicación del clima emocional que va aumentando, debido a que cada vez se emplea más tiempo para comentarios, alianzas, rivalidades internas, etc. restando tiempo a la productividad.

Si a esta producción marginal decreciente que sufre toda empresa, le sumamos el plus de complicaciones emocionales que se dan en las empresas familiares, da como resultado que la productividad decaiga más rápidamente que en las empresas no familiares.

Los motivos por los cuales estas empresas familiares no sobreviven en la segunda generación son:

- Falta de interés de los hijos en continuar la actividad.
- Criterios tan distintos para dirigir la empresa, que hace que no se pueda seguir juntos.
- No aceptación de la dirección de un hermano que sustituya al padre.

Los motivos que dificultan la supervivencia en la tercera generación son:

- La dificultad para conciliar la diversidad de criterios de las tres generaciones.
- El aumento de los socios (hijos, sobrinos, nietos).
- El efecto acumulativo de los conflictos, que además de sumarse se van potencializando de generación en generación.
- Sueldos altos sin demasiada relación con la productividad.
- La incorporación de familiares en puestos jerárquicos, sin reflexionar objetivamente sobre las necesidades de la empresa.

LAS ETAPAS DE LA EMPRESA DE FAMILIA

Estadísticamente, sólo un 30% de las empresas familiares sortea con éxito el cambio de generación. Aquellas empresas que sobreviven pasan por una serie

de edades, a través de un modelo que hemos llamado Modelo de las Edades o del Crecimiento:

a) Edad del paternalismo o fundacional: el dilema fundamental que tiene el empresario es si debe simplemente sobrevivir o si, además, debe tratar de crecer.

b) Edad de la reorganización funcional: esta etapa aparece luego de una crisis en el liderazgo. Se comienza a generar la gerencia profesional (con o sin familiares). Desemboca en la crisis de la delegación: el empresario deberá aprender a trabajar en equipo.

c) Edad de la "delegación efectiva multinegocios": se van definiendo las gerencias funcionales maduras y apareciendo las primeras empresas autónomas, a través de negocios con otros empresarios como forma de crecimiento.

d) Edad final: aparición del holding o multiempresa centralizada, propia de los grupos empresarios familiares maduros.

Si bien el transcurso de las empresas de familia a través de estas edades no es universal, todas las viven en el mismo orden y con los mismos síntomas. Sin embargo, cada empresa puede sufrir la crisis de incorporación de las nuevas generaciones en cualquiera de las edades.

De todas maneras, es importante remarcar que el 70% de las empresas familiares desaparece en cada generación. Los mayores cambios en la relación de la familia hacia la empresa ocurren con la transición entre una y otra generación:

De primera a segunda generación: el negocio se crea con la creatividad, el coraje, el esfuerzo y la iniciativa personal del fundador, quien no recibe ninguna herencia, pero debe ceder la empresa a sus hijos para lograr su perpetuación. Y aquí se presentan varios aspectos: el interés, la capacidad, la conducta, el liderazgo de los hijos.

De segunda a tercera generación: al existir antecedentes exitosos, esta transición es generalmente más fácil. Aunque hay algunos obstáculos: la dificultad para decidir quiénes, de entre todos los que siguen, deberán hacerse cargo del negocio. La empresa ha cambiado desde una sociedad de hermanos a una de primos.

De tercera a cuarta generación: en general, la empresa familiar lleva ya unos sesenta años, y es manejada operativamente por gerentes externos. Se presentan crisis de liderazgo y participación, y suelen quedar pocas alternativas: la venta, la desaparición o, finalmente, una refundación empresaria total.

CONFLICTOS HABITUALES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Las problemáticas que a continuación se plantean responden, por un lado, a los conflictos que se dan habitualmente en cualquier relación humana y, por el otro, tenemos como agregado los conflictos propios que se generan por los vínculos familiares.

Cuantos más vínculos se juntan, en un lugar o en una relación, más aumentan las probabilidades de conflictos. Es muy común que en estas empresas familiares los mismos se compliquen, además, con una discriminación y superposición de los roles empresariales con los familiares, al punto que el

vínculo que originalmente consistía en producir para el sostén y crecimiento económico de la familia, se transforma paulatinamente en una relación neurótica, basada en la rivalidad, la venganza, la reivindicación, etc., desviándose totalmente del objetivo inicial.

Debemos tener en cuenta que toda empresa (familiar o no familiar) tiene sus dificultades, sus crisis evolutivas y también sus conflictos cotidianos causados por los roces que las mismas relaciones originan en la interacción diaria.

Otro tipo de problemas en estas empresas es creado por la contratación de personal inepto, sin la capacitación suficiente o sin la motivación necesaria, por el solo hecho de ser hijo, sobrino, primo, etc. Al no necesitar prepararse para competir con los otros postulantes, capacitarse, esforzarse, ni empezar desde abajo, pagando el derecho de piso y esmerándose para ascender dentro de la empresa, lo más probable es que este miembro no sea competente para tal puesto y es muy posible que acarree inconvenientes que perjudiquen a la empresa.

El incorporar a un pariente, en un principio, da una sensación de alegría y solidaridad pero, al poco tiempo, se pone en ejecución un potente programa mental que hará detonar discrepancias y malos entendidos a corto o mediano plazo.

Cuando alguien recibe una empresa en funcionamiento, sin ningún esfuerzo personal, no sabe cuanto costó crearla, ni como se mantiene y se hace crecer. Es difícil valorarla, cuidarla y seguirle el ritmo. Los hijos y nietos sienten que es algo que siempre será así de fácil, pues su experiencia, interpretada erróneamente, les dice: “cuando nací ya fui propietario de esta empresa”; es

como en el caso del hijo del rey, que cuando nace ya es príncipe, sin haber hecho nada aún.

Algunos factores de personalidad que afectan negativamente a la empresa pueden apreciarse en los siguientes ejemplos:

- Cuando el líder de la empresa familiar tiene escasa elaboración de su narcisismo y excesiva omnipotencia, no puede ni si quiera imaginar que otra persona ocupe su lugar, por lo que no permitirá la existencia de mandos medios que posibiliten con el tiempo, una sucesión bien elaborada.

- Si el hermano mayor siempre dio ordenes, que molestaban al hermano menor cuando ambos eran chicos, más rabia le dará a este último si ahora su hermano es el director de la empresa.

- A un hijo único, criado como tal, lo más probable es que en el trabajo le cueste compartir y no tolere la competencia con otros.

- Si de niño tuvo mala relación con su madre y con sus hermanas, esto favorecerá una mala relación con las compañeras de trabajo y las clientas.

4. 3 OBJETIVO DE LA PROPUESTA

Realizar un estudio profundizado sobre las empresas familiares, sus características, fortalezas y debilidades en el mercado globalizado, conocer por que fracasan y su incidencia en la economía de la Provincia de Los Ríos Cantón Babahoyo.

4.3.1 Objetivos Específicos

1. Describir las principales características de las empresas familiares.
2. Estudiar las debilidades y fortalezas de las empresas familiares.
3. Desarrollar un modelo familiar corporativo que se ajuste al mercado actual.

4.4 JUSTIFICACION

Tal como se indicó en la introducción de este trabajo, el principal problema con las Empresas Familiares es que trasladan la informalidad del trato familiar a la formalidad de una organización profesional. Con el tiempo, el crecimiento del sistema familia-empresa-propiedad exigirá un tratamiento más profesionalizado, donde será necesaria la correcta aplicación de las reglas de un juego tan complicado.

Toda empresa que desee preservar su carácter familiar, debe tener la capacidad de profesionalizarse (esto incluye atraer y retener a directivos no familiares), y planificar la sucesión de su dirección (incluyendo el saber ceder la batuta en su momento y garantizar la competencia del sucesor).

La buena práctica de las políticas de gestión de una Empresa Familiar garantiza en buena medida la unidad familiar, una empresa sana, la continuidad de la dirección y la preservación del patrimonio. Sin embargo, un

enfoque sistémico de las relaciones familiares siempre proporcionará una alternativa práctica a través de la ayuda de un consultor especializado en Empresas Familiares, un experto que conoce y comprende las dinámicas propias de este tipo de organizaciones y que puede brindar a la familia empresaria las opciones para producir el cambio que su situación necesita.

Este tipo de prácticas exige la participación de todos los involucrados en el tema de la sucesión en Empresa Familiar. Y debe entenderse siempre como un proceso, no como un evento puntual. Una sucesión planificada puede llevar años, dedicando gran parte del trabajo al mutuo conocimiento de los individuos con respecto a sí mismos y al sueño compartido y las relaciones de familia, empresa y propiedad. Un protocolo familiar, como producto final, es siempre una buena excusa (y no la única) para iniciar este proceso, pues nunca debe entenderse la redacción de las reglas del juego como la solución de fondo a los problemas de la familia. Lo realmente importante es la vivencia del grupo del proceso de exploración del sueño compartido.

Una Empresa Familiar ideal sería aquella que le garantiza a cada uno de sus miembros el escenario óptimo para su desarrollo integral, tanto en el aspecto económico como en el ético y afectivo.

CONCLUSIONES

Para tener una buena empresa familiar, primero debemos tener una buena empresa, por esto los esfuerzos de los apoyos a la empresa familiar deben estar enfocados a una prioridad: que la empresa tenga éxito económico y permanezca así en el largo plazo, a través de las generaciones, manteniendo y creando empleos.

El proceso de sucesión es considerado como la prueba de fuego para una empresa familiar exitosa. Después de todo el esfuerzo realizado para manejar con éxito la empresa y para mantener la familia unida, el proceso realmente importante se da cuando la cabeza de la familia y de la empresa se retira para dar paso a la nueva generación.

Las organizaciones familiares no sólo ejercen una gran influencia dentro de la economía formal, sino también como parte de la economía subterránea. Gran cantidad de pequeños negocios y talleres caseros es operada por los miembros de alguna familia. En América Latina numerosos servicios y productos son ofrecidos por negocios familiares a un enorme mercado que está dispuesto a adquirirlos. Dentro de esta forma de operar se pueden encontrar, por ejemplo, a muchas mujeres que elaboran en su casa pasteles, antojitos, helados y otros productos, y los venden ellas mismas u otros integrantes de sus familias. No quiero ahondar en el complejo problema de la economía informal, sólo quiero

ilustrar la gran cantidad de familias que encuentran su modus vivendi en esta modalidad de negocios.

Muchas de esas familias se integran a la economía formal después de lograr cierto éxito y logran transformarse con buenos resultados.

RECOMENDACIONES

Que este proyecto sirva como guía a todos los Lectores del mismo y que están relacionados con los negocios y en especial con los familiares, que los miembros de las mismas sepan diferenciar en forma clara la empresa y la familia para que con un control adecuado por parte de la dirección, la misma perdure en forma interminable y no fracase a la segunda generación como generalmente ocurre en la actualidad.

Que la gestión de la administración de las empresas familiares sea para lograr que las mismas perduren en el transcurrir del tiempo ya que ellas son el motor de la economía de sus respectivas jurisdicciones y del país en general ya que generan riqueza y son fuentes de trabajo.

BIBLIOGRAFIA

Anónimo, La Naturaleza de las empresas familiares, Julio 2010 en:
http://www.ideasparapymes.com/contenid/empresa_familiar_negocio_familia_emprender.html

Carlos Aurales, La familia en México, Revista interforum, Enero de 2009 en:
<http://www.revistainterforum.mx/secciones/articuloindex.html>

Redacción el Universal, El universal.mx, 15 de Julio de 2008 en: en:
<http://www.eluniversal.mx/articulos/48019.html>

Manuel Guerrero, Herramientas para emprendedores, Mayo de 2008 en:
<http://www.gestiopolis.com/canales/emprededora/articulos/no14/empresasfamiliares.htm>

Bermejo, Manuel (Instituto de Empresa) (2007) ¿Cómo dirigir una empresa familiar sin fracasa en el intento?
<http://www.materiabiz.com/mbz/estrategiaymarketing/nota.vsp?nid=29539>

Ginebra, Joan 1997 Las Empresas Familiares Edición: primera Panorama Editorial, S.A. de C.V.

Lansberg, Iván. 2000 Los Sucesores en la Empresa Familiar: como planificar para la continuidad Edición: primera Ediciones Granica S.A.

El Universal (2007) "Fracasan 85% de las Empresas Familiares"
<http://www.eluniversal.com.mx/articulos/40433.htm>