



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL



**“ANÁLISIS DE LA SUCESIÓN EXITOSA DEL GRUPO EMPRESARIO
FAMILIAR PARA LA FUTURA GENERACION A TRAVÉS DE LA
COMUNICACIÓN ESTRATEGICA”**

Proyecto de grado que se presenta como requisito para optar
por el título de Licenciado en Comunicación Social.

Autor: Rogger Arturo Álvarez Tumbaco
Anthony Rainiero Briones Gutiérrez

Tutor:

Guayaquil

Ecuador

Junio del 2012

CERTIFICADO DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor de la Facultad de Comunicación Social, por el presente:

CERTIFICO

Que he analizado el proyecto de trabajo de grado presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar por el grado Licenciado en Comunicación Social.

Rogger Arturo Álvarez Tumbaco

C. I.0926180019

Anthony Rainiero Briones Gutiérrez

C.I. 0928000108

Tutor:

Guayaquil

Ecuador

Junio del 2012

APROBACIÓN DE LA SUSTENTACIÓN

Los miembros designados para la sustentación aprueban el trabajo de titulación sobre el tema: **Análisis de la sucesión exitosa del grupo empresario familiar para la futura generación a través de la comunicación estratégica**

Del egresado:

Rogger Arturo Álvarez Tumbaco

C. I.0926180019

Anthony Rainiero Briones Gutiérrez

C.I. 0928000108

De la Facultad de Comunicación Social

Guayaquil, de Enero del 2012

Para constancia Firman

ACTA DE RESPONSABILIDAD

El egresado de la Facultad de comunicación Social de la Universidad de Guayaquil, Señor Rogger Arturo Álvarez Tumbaco constancia escrita de ser la autora responsable de la tesis presentada, por lo cual firma:

Rogger Arturo Álvarez Tumbaco
C. I.0926180019

Anthony Rainiero Briones Gutiérrez
C.I. 0928000108

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido de este trabajo de titulación me corresponde exclusivamente a mi; y al patrimonio intelectual de la misma Universidad de Guayaquil.

Rogger Arturo Álvarez Tumbaco
C. I. 0926180019

Anthony Rainiero Briones Gutiérrez
C.I. 0928000108

DEDICATORIA

A mi Dios Jehová,

ÍNDICE DEL CONTENIDO

CARÁTULA	i
CERTIFICADO DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR	1
APROBACIÓN DE LA SUSTENTACIÓN	2
ACTA DE RESPONSABILIDAD	3
DECLARACIÓN EXPRESA	4
DEDICATORIA	5
ÍNDICE DEL CONTENIDO	6
ÍNDICE DE TABLAS	8
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	8
ÍNDICE DE GRÁFICOS	8
RESUMEN	9
ABSTRACT	¡Error! Marcador no definido.
INTRODUCCIÓN	10
CAPITULO I	12
EL PROBLEMA	12
Planteamiento del problema.....	12
Ubicación del Problema en su contexto	12
Causas del problema y sus consecuencias.....	14
Delimitación del problema.....	15
Formulación del problema	15
Objetivos de la investigación.....	15
Justificación e importancia de la investigación.....	16
CAPITULO II	18
MARCO TEÓRICO	18
Antecedentes del estudio.....	18
Fundamentación Teórica	18

Evaluar El Potencial Estratégico Del Grupo Empresario Familiar	25
Considerar posibles estrategias empresariales: Debemos Renovar, Reformar, Regenerar.	32
Modelo de Dirección Estratégica con varios enfoques para la Sucesión.....	39
Hipótesis	59
Variables de la investigación	59
Variable independiente.....	59
Variable dependiente.....	59
Definiciones Conceptuales	60
CAPÍTULO III	63
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	63
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	63
Modalidad de la investigación	63
Tipo de investigación	63
Población y Muestra	64
Instrumentos de investigación.....	65
Recolección de la información	65
Procesamiento de los datos y análisis	66
CAPÍTULO IV	68
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	68
LA ENCUESTA	68
CAPÍTULO V	74
PROPUESTA DE GUÍA DE COMUNICACIÓN ESTRATEGICA	74
Antecedentes	74
CAPÍTULO VI	76
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	76
Conclusiones	76
Recomendaciones	76
Bibliografía y citas	77
ANEXOS	79

ÍNDICE DE TABLAS

No se encuentran elementos de tabla de ilustraciones.

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

No se encuentran elementos de tabla de ilustraciones.

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO: 1 ENCUESTA PREGUNTA 1	69
GRÁFICO: 2 ENCUESTA PREGUNTA 2	70
GRÁFICO: 3 ENCUESTA PREGUNTA 3	71
GRÁFICO: 4 ENCUESTA PREGUNTA 4	72
GRÁFICO: 5 ENCUESTA PREGUNTA 5	73

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
Facultad de Comunicación Social

“ANALISIS DE LA SUCESIÓN EXITOSA DEL GRUPO EMPRESARIO FAMILIAR PARA LA FUTURA GENERACION A TRAVÉS DE LA COMUNICACIÓN ESTRATEGICA”

Autor: Rogger Arturo Álvarez Tumbaco
Anthony Rainiero Briones Gutiérrez

Tutor: Ing. Fabrizio Andrade Zamora, MSc.

RESUMEN

En la mayoría de las empresas familiares uno de los principales obstáculos para el crecimiento es la actitud reacia de los fundadores hacia el aprendizaje y la práctica de nuevas formas de administración, por el motivo que a ellos en sus inicios les funcionaron acertadamente sus métodos y deberían seguir aplicándose sin ninguna duda. Así como también la reinención constante del negocio, que tiene relación directa con ciencias y metodologías que para ellos son nuevas constituyendo fuertes amenazas para su sobrevivencia.

Conociendo que estas empresas familiares representan un porcentaje considerable (77%) de nuestra economía y su comportamiento afecta directamente a variables como el Producto Interno Bruto (PIB), desempleo, Balanza comercial, etc., entendemos que la manera cómo los dueños de estas empresas y sus futuras generaciones las dirigirán ya sea al éxito o fracaso es un problema que debe concernir a todos.

INTRODUCCIÓN

En el Ecuador el 77% de las empresas más grandes son familiares si se incluye a las pequeñas y medianas empresas (PYMES) esa cifra alcanza el 95 por ciento. Sin embargo la tasa de mortalidad es muy alta, el 70% de este modelo de empresa termina desapareciendo principalmente porque la estructura organizacional de tener al padre como jefe y a los hermanos como compañeros implica oportunidades y a su vez amenazas que deben afrontar.

A finales del siglo pasado, el origen de una empresa familiar se generaba con el nacimiento de un emprendedor que luego lo llamarían fundador y abuelo, quién hábilmente dominaba un oficio o poseía un conocimiento valioso para hacer o comercializar algo que daba como resultado la creación de un nuevo negocio; en donde las exigencias de administración se limitaban a una buena atención y al simple hecho de contar con ese servicio o producto estrella que era necesitado por toda la sociedad sin mayor esfuerzo.

Pero qué sucedió con las empresas que no pudieron actualizar su capacidad de administración para adaptarse a las nuevas tendencias, de seguro a la siguiente generación solo le queda el buen recuerdo de aquel emprendedor que se quedó en el camino o aquel negocio tan exitoso que se esfumó por completo. Pues esta situación no pertenece al pasado, continúa sucediendo con empresas familiares muy conocidas en el mercado justo en el momento del proceso de transición de las manos fundadoras a los sucesores.

Aprovechando la experiencia adquirida laborando para un conocido Grupo Familiar (segunda generación) de Servicios Logísticos, el cual se convertirá en el caso de estudio. Este proyecto pretende primero determinar la situación actual del Grupo con respecto a la estructura organizacional como niveles jerárquicos y niveles de la capacidad administrativa, alcance de los Servicios Integrados y Sistemas de Gestión de Calidad. Una vez realizado el diagnóstico, se implementará las herramientas que provee la Dirección Estratégica para desarrollar un modelo que facilite una sucesión exitosa a la tercera generación.

A continuación se encuentran detallados los siguientes capítulos:

En el Capítulo I, se determina el problema sobre las dificultades que tienen las empresas familiares para seguir el proceso de continuidad y se justifica la realización del proyecto.

En el Capítulo II, se constituye el marco teórico donde se reúnen y analizan todas las teorías y fuentes científicas de expertos acerca de la empresa familiar, es decir la fundamentación científica del estudio y la hipótesis del proyecto.

El Capítulo III, explica la metodología y modalidad, los instrumentos de recolección y el procedimiento de la investigación con la finalidad de analizar los datos que darán soporte a la comprobación de este proyecto.

Finalmente, en el Capítulo IV contiene el marco administrativo, el mismo que describen los recursos necesarios y el cronograma para lograr con éxito su ejecución.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

Ubicación del Problema en su contexto

“En Italia, el 99% de las sociedades son empresas de familias, en los Estados Unidos el 98%, en Brasil el 92%, en Gran Bretaña el 76% y finalmente en España ocupan el 71%.”¹(Urrea, 2003)

Esta tendencia mundial en nuestro país definitivamente se ha convertido en una realidad, como consecuencia los expertos catalogan a la empresa familiar como la espina dorsal de la economía ecuatoriana y contradictoriamente su proceso de transición es sumamente vulnerable, las decisiones erradas o acertadas que puedan tomar sus propietarios son de vital importancia para la sociedad. Este temor propiamente percibido por los empresarios familiares se torna real puesto que a las organizaciones al momento de la transición se dan cuenta que han dejado olvidado la colocación de los pilares básicos de una administración sólida y sostenible en el tiempo tales como la obligatoriedad del profesionalismo y experiencia de los sucesores, así como un modelo de dirección estratégica de proceso continuo y no un acontecimiento momentáneo. Estas empresas están propensas a una visión corta y a desaparecer.

*“En el escenario global ninguna empresa, en ningún país pueda permitirse el lujo de desentenderse de la necesidad de competir.”*²(Porter, 1998).

¹ Urrea, Joaquín, “Gobernabilidad de la Empresa de Familia”, Revista Universidad EAFIT, Enero-Marzo no.129, Medellín-Colombia, 2003, P. 40

² Michael Porter Apuntes Académicos

Las empresas familiares justamente por trasladar un gobierno familiar a una figura corporativa dejan a un lado herramientas y modelos de negocios que una empresa debería incorporar en sus lineamientos, los cuales podrían contribuir a incrementar su productividad, rentabilidad e inclusive pensar a futuro en una internalización.

El talento humano y su amplia gama de conceptos modernos como Empowerment, Coaching, Salud Mental y Cultura Organizacional son descartados debido a que son desconocidos para sus fundadores e inclusive para las primeras generaciones. Es decir el recurso humano es simplemente recurso que sirve para incrementar capital.

La transición de generación en generación se puede tornar en crisis cuando los miembros de la familia podrían pensar que por el hecho de ser propietarios tienen capacidad para dirigir, cuando en realidad un gerente no nace en la cuna, sino que se pule con la práctica y los estudios; un factor clave es la sucesión del profesionalismo. También es común que los fundadores se aferren a sus puestos y no comiencen oportunamente el proceso de sucesión, además de consumirse los flujos económicos con la utilización desmesurada de los recursos de la empresa y la sobrevaloración en las remuneraciones de los cargos familiares.

Estudiar con detenimiento cada uno de estos rasgos definidores de la situación problemática, daría como resultado facilitar que las empresas familiares puedan trascender en generaciones y se conviertan en negocios prósperos y de larga vida. Por lo tanto, se reduciría el porcentaje de negocios que pudieron ser sumamente atractivos y que por no planificar su proceso de transición se convirtieron en fallidos, como consecuencia encontraremos familias rotas en conflicto, decrecimiento de

la economía y mucho desempleo. Además de la desconfianza de no querer emprender o innovar, reduciendo así las oportunidades de crecimiento intelectual frente a otros países.

Causas del problema y sus consecuencias

Causas

Bajo lo analizado hasta ahora, el autor realizó un árbol de problemas, para poder profundizar en las causas y efectos del problema, así como se refiere (Rey, 2003) “esta técnica, muy apropiada para los fallos de elementos o subconjuntos, nos permite construir secuencias lógicas de análisis y revisión de problemas y elaborar de esta manera, gamas de revisión/diagnóstico en diferentes niveles de intervención” (pág.162).

1. Los egresados de administración y economía, no han hecho, ni aprendido a hacer un análisis de la comunicación organizacional.
2. Los empleados y administradores desconocen de los sistemas de comunicación.
3. Los paradigmas de la organización, no han sido debatidos.

Consecuencias

Después de analizar el árbol de problemas, se pueden analizar los efectos que estas causas han prevalecido en MKT, estas consecuencias son:

1. Desconocimiento de estrategias
2. El incompleto grado de conocimiento de cultura organizacional

Delimitación del problema

Campo: Administrativo empresarial

Área: Comunicación Organizacional

Aspecto: Comunicación interna

Tema: analisis de la sucesión exitosa del grupo empresario familiar para la futura generacion a través de la comunicación estratégica

Problema: ¿Cómo influye la implementación de un Modelo de Dirección Estratégica en un Grupo Empresario Familiar que facilite la sucesión a la futura generación?

Delimitación espacial: Guayaquil, Ecuador

Delimitación temporal: Febrero del 2011

Formulación del problema

¿Cómo influye la implementación de un Modelo de Dirección Estratégica en un Grupo Empresario Familiar que facilite la sucesión a la futura generación?

En la modalidad de investigación aplicamos como estudio de caso al GRUPO AZAR LOGÍSTICA INTEGRAL Y COMERCIO EXTERIOR.

Objetivos de la investigación

Objetivos generales

- Análisis de la evolución de las empresas familiares en el Ecuador

- Desarrollar un Modelo de Dirección Estratégica de un Grupo Empresario Familiar que facilite la sucesión a la futura generación.

Objetivos específicos

1. Determinar la estructura organizacional actual de un Grupo Empresario Familiar sus fortalezas y debilidades, el nivel de capacidad administrativa, el alcance del proceso estratégico y las características de la futura generación.
2. Definir la intención de sucesión mediante el análisis de roles simultáneos existentes (propietarios – mandos no propietarios – trabajadores) y la tipología del ego familiar-empresarial.
3. Revisar y actualizar la dirección existente del Grupo Familiar en su transición a la tercera generación.
4. Introducir una cultura de reconocimiento del Recurso Humano para motivar su desempeño y aporte dentro del Grupo Familiar.
5. Diseño e implementación de una política de reinversión de utilidades y controles de los flujos económicos.
6. Integrar los servicios logísticos mediante herramientas de inteligencia de negocios y la aplicación de los principios del Protocolo Familiar.

Justificación e importancia de la investigación

La importancia creciente de estas empresas en el mundo, tanto a nivel económico como social las ha convertido en motores empresariales.

Sin embargo, este tipo de empresas se caracterizan porque actúan ante lo que puede surgir en el entorno más no lo planifican estratégicamente.

Los fundadores y la primera generación, los denomino cultura pingüino, lo que a ellos le funcionó debe seguir funcionando por lo tanto pueden convertirse en personajes reacios al cambio. “Así hacemos las cosas aquí, el que quiera triunfar tiene que ser como nosotros, y punto”. (Grupo Editorial Norma)³. Las herramientas de negocios son básicas, en algunos casos existe desconocimiento de sistemas de gestión de calidad, control y presupuesto. Si los tienen no hay continuidad o solo sirven para colgarlos en marcos decorativos de la institución.

Siendo el Grupo Azar una empresa familiar con pasos próximos a una transición y pioneros en brindar servicios de Comercio Exterior no estamos exentos a estas denominaciones. A una empresa podemos agregarle características generales, no obstante a una familia se la reconoce por ser “Única” no se asimila a ninguna otra, por lo tanto hay mucha tela que cortar. Es importante conocer cuál es la dirección que tomaremos y contribuir con mejoras en la administración para darle larga vida a este Grupo Empresarial Familiar.

³Un Pavo Real en el reino de los pingüinos, Editorial Grupo Norma

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes del estudio

La investigación se fundamenta con el principio de la comunicación establecido por Horacio Andrade (2005), que refiere a todo un proceso que deber ser efectivo, duradero y estable, pero se centra específicamente en una empresa buscando crear una guía personalizada de comunicación interna.

Fundamentación Teórica

Analíticamente la ciencia de la administración (Management), tiene como su principal unidad de estudio a la Organización, puesto que su desarrollo ha contribuido con la construcción de civilizaciones.

(NEUBAUER, 1999) Durante las primeras etapas de la industrialización, las empresas de propiedad familiar siguieron impulsando el desarrollo este hecho queda sobradamente demostrado por las enormes fortunas amasadas en Estados Unidos por familias como Vanderbilt (ferrocarriles), Morgan (banca), Rockefeller, Carnegie y Ford y Siemens en Alemania, por mencionar algunas.”⁴

La forma cómo se encuentran organizadas, su comportamiento y primordialmente los individuos que la conforman se han convertido en áreas o pilares de estudio de esta ciencia tales como la teoría

⁴ NEUBAUER, F. y LANK, A.G. "La Empresa Familiar: ¿Cómo dirigirla para que perdure?", Deusto, Bilbao, 1999, P. 16

organizacional, administración estratégica, comportamiento organizacional y administración de recursos humanos.

Más interesante todavía, es cuando los principales gestores de estas organizaciones son miembros familiares. Existe una diferencia marcada entre las organizaciones administradas por individuos independientes y las otras forjadas por un emprendedor familiar. Se denomina a estas empresas como aquellas en las que la mayoría de la propiedad está en manos de una o más familias. Las empresas familiares se han convertido en sujeto de estudio desde distintos puntos de vista y perspectivas. Los temas como perfil del liderazgo, problemas de sucesión, estrategia, traslado de poder, ciclo de vida, innovación entre otros han sido temas de interés para los investigadores y han sido abordados desde hace algún tiempo.

“Donde hay una empresa de éxito, alguien tomó alguna vez una decisión valiente.”(Drucker)⁵

Justo Maribel, catedrática de la Universidad Pontificia Católica de República Dominicana cita a varios autores que se han dedicado al estudio de la empresa familiar en distintas áreas de observación, por ejemplo (Adeyemi-Bello, 2001) y (Sorenson, 2000) quienes han abierto grandes debates de discusión acerca del liderazgo de los fundadores en comparación a quienes serán sus sucesores. Efectivamente el estudio de cada miembro familiar es fundamental para determinar el comportamiento transmitido de la familia hacia la empresa y viceversa. Uno de los misterios más peculiares es el fracaso de estas empresas cuando intentan su continuidad, a pesar de que existe un sin número de guías acerca de este tema, todavía se encasillan dentro de una tasa de mortalidad elevada.

⁵ Peter Drucker Apuntes Académicos

Se menciona acerca de su estudio de Perfiles directivos en las empresas familiares y desempeño organizacional a los expertos (Wolf, Churchill & Toser, 1994) investigadores del modelo de la empresa generacional. Y finalmente culmina con (Astrachan & Kolenko 1994) quienes han investigado también sobre las prácticas de recursos humanos como factor de éxito en los negocios de la familia.

La cultura y el recurso humano se vinculan y son fundamentales para entender las filosofías de los fundadores de las empresas familiares. Muchas veces su comportamiento influido por la cultura los lleva a dirigir organizaciones basados en prototipos obsoletos que perjudican el crecimiento organizacional.

Macías Ramírez Víctor, en sus tesis de MBA de la Universidad Nacional de Colombia acerca de la sucesión en empresas de familia nos cita autores como (Joan M. Amat -Juan F. Corona, 2007) en la aplicación del protocolo familiar como estructura contractual y la teoría de la agencia (Lee, HuaLim & ShiLim, 2003). Estas son herramientas de tipo contractual sin marco jurídico utilizadas para fijar las directrices del gobierno familia y las decisiones que se tomarán a futuro en la empresa con la finalidad de evitar conflictos al contar con un marco establecido y de común acuerdo entre los familiares.

(CALMET, ARMANDO 2007) Los Retos de una empresa familiar son encontrar capital para crecer sin diluir el control familiar, resolver los conflictos entre las necesidades de liquidez de la familia y el negocio, planificar para resolver los problemas financieros del cambio generacional, vencer la resistencia de los fundadores a dejar su puesto en el

momento oportuno y finalmente superar las rivalidades entre hermanos en la no aceptación del sucesor. (P.41)

Principalmente, el interés de determinar los factores de éxito y fracaso de este tipo de empresas se basa en la gran cantidad ya existente a nivel mundial y su influencia en la economía. Se trata de comprender cuáles son los elementos que las componen en estructura y gestión, el análisis de la interrelación de los miembros familiares, por qué es tan difícil trasladar el negocio actual que en algunos casos es de alta rentabilidad en las manos de las nuevas generaciones.

*"Mantener viva una empresa familiar, tal vez sea el trabajo más arduo de gestión sobre la Tierra."*⁶(Carlock, 2001), esta afirmación es muy acertada ya que muchos especialistas han basado su carrera para descubrir el misterio de una empresa familiar y lo corroboran los estudios de postgrados que nos comercializan constantemente para aprender y entender la gestión familiar. La familia es una institución de ley natural y el ser humano siempre seguirá necesitando de ella para su desarrollo como persona.

*"La empresa de familia debe enfrentar siempre, a lo largo de su crecimiento, distintos tipos de problemas. Poniendo estos en orden, los tres más difíciles de superar son: la sucesión, la sucesión y la sucesión".*⁷(Antognolli, 2006). Cambiar la conducción de una compañía es

⁶Randel S. Carlock y John L. Ward, La Planificación Estratégica de la Familia Empresaria, 1^{era} Edición, Editorial Deusto, Bilbao-España 2001, p.25

⁷Santiago Antognolli, 19-Oct-11, La sucesión en las empresas familiares,
<http://www.sht.com.ar/archivo/Management/sucesion.htm>.

un proceso que habitualmente requiere atención y suele atravesar dificultades.

Esta situación que ocurre en cualquier organización, en una empresa familiar se tonar un dilema mayor de orden psicológico y emocional relacionado con la familia y que en los hechos transforma la cuestión del cambio de liderazgo en un problema que amenaza la supervivencia de la empresa.

La percepción que en las últimas décadas se ha producido un cambio negativo en los valores de las personas que conforman la empresa es una percepción ampliamente compartida, y en una empresa familiar el individualismo, frivolidad y materialismo son amenazas constantes que la siguiente generación puede traer incorporados.

Las posibilidades de éxito para una empresa familiar aumentan considerablemente cuando se desarrollan planes para el futuro y enfrentan oportunamente los peligros que amenazan su subsistencia. *“Del mismo modo que deben revisar continuamente las operaciones futuras de la compañía, explorar nuevas alternativas y tomar decisiones, las relaciones de la firma con la familia deben ser constantemente evaluadas y analizadas.”* (Leach, 2010)⁸

Cuando las empresas acometen la transición de una generación a otra, les echamos la culpa a los miembros de la siguiente generación por los problemas que puedan surgir. En realidad lo que vemos no es una generación incapaz sino una estrategia que no ha sido ajustada a la dinámica de competencia actual.

Si bien las firmas familiares se pueden encontrar en todos los sectores de la actividad comercial, por sus características pueden prosperar más en

⁸Peter Leach, La empresa Familiar, Ediciones Granica, Argentina, 2010, P. 14

algunos campos en los cuales sus ventajas se aprovechan al máximo. Estos son algunos ejemplos de sectores de gran desarrollo del ámbito familiar como los contratistas, el comercio minorista, la producción con distribución y robustamente el sector de Servicios, este último campo es donde se ejerce el enfoque de estudios.

La agrupación de los familiares para construir una empresa tiene lazos sumamente fuertes a nivel Latinoamericano y por supuesto la misma realidad se vive en nuestro país. El 95% de las empresas más grandes del Ecuador son de carácter familiar propensas a una tasa de finiquito bastante elevada.

Sin embargo existe una cantidad considerable de corporaciones familiares de mucho éxito se han convertido en sustento de nuestra economía y principalmente han sabido establecer una diferenciación sólida, consolidándose como empresas robustas y de crecimiento, algunos ejemplos son el Grupo Juan El Juri, Grupo Graitman, La Fabril, Grupo Empresarial Gerardo Ortiz y un sin número de Corporaciones que se remontan a sus inicios bajo el mando de abuelos o bisabuelos de ideas emprendedoras. De la misma forma que se triunfa, las empresas también dilatan su fracaso por diferentes factores generales que pueden afectar a cualquier organización que tenga un concepto para hacer negocios, con los familiares hay que tener especial cuidado ya que no solo se derrumba la empresa y el patrimonio sino que también se deja desprotegida la estabilidad de las futuras generaciones. Este fracaso es lo que ha llamado mi atención y por supuesto a los expertos ya que las falencias encontradas son manejables y prevenibles si se implementarán herramientas que el Management brinda a quienes forman parte de la Alta Dirección.

Antes de iniciar el desarrollo del modelo propuesto de Dirección Estratégica, determinaré la situación actual del caso de estudio único con una breve introducción.

En el año 1969 el fundador y primera generación Lcdo. Roberto Azar V. comienza a ofrecer sus servicios como agente afianzado de Aduana a los primeros trámites de Comercio Exterior que se estaban generando en el país. Con la expansión de los tratados internacionales y el crecimiento deliberado del Comercio Exterior el negocio se fue expandiendo a pasos gigantes. Por las nuevas exigencias del sector que conforma la Balanza Comercial se crearon dos empresas adicionales con la finalidad de ejercer el control de la cadena logística. Y es en ese momento que se efectúa la sucesión de la segunda generación (sus hijos) para gerenciar las empresas existentes. En la actualidad el Grupo Azar está conformado por 7 empresas que prestan un portafolio de servicios logísticos en áreas de Almacenaje, Depósito Comercial, Consolidación de Carga, Transporte y Consultoría Aduanera y se ubica en segundo lugar a nivel nacional en servicios de agenciamiento aduanero con un promedio de 12.000 trámites al año.

*“ Una Familia empresaria se distingue por su capacidad para generar nuevas empresas a partir de las ya existentes, así como por su evolución continua para ajustarse al mercado (cambio de empresa/negocio según sea requerido) ”.*⁹(Trevinyo-Rodríguez, 2010)

Efectivamente puedo corroborar que el Grupo Empresarial de estudio lo conforma una familia empresaria debido a que su evolución se ha manifestado a través de la creación de empresas nuevas con la finalidad de atender los requerimientos del mercado.

⁹Trevinyo-Rodríguez, Qué es la empresa familiar, Pearson Education, 2010, Cap.1 P. 27

Evaluar El Potencial Estratégico Del Grupo Empresario Familiar

En el levantamiento del diagnóstico inicial, el primer enfoque es el conocimiento del perfil de los miembros activos y de los posibles sucesores. Además de conocer cómo estos perfiles se pueden también detectar en otras organizaciones de carácter familiar. En consecuencia, para entender una empresa familiar, es importante conocer sus antecedentes y el punto de vista original de cada uno de los principales integrantes.

Determinar la Naturaleza de los Fundadores y Primera Generación de las Empresas Familiares, por el giro de negocio, hemos podido conversar con profesionales de segunda y tercera generación que poseen negocios familiares. Al consultarles cómo describen el perfil de sus padres o abuelos con respecto a su visión del negocio, mencionan que ellos centran la mejor atención de su tiempo a supervisar la comercialización de sus productos o servicios, revisar principalmente los ingresos y la recuperación de la cartera. Sin embargo no incluyen el concepto global de la administración de empresas donde igual valor tienen para un empresario el control de los márgenes de rentabilidad, la planificación, los presupuestos y sobre todo la continuidad en la ejecución de la estrategia. En algunos casos esta misma forma de trabajar que definitivamente les ha producido resultados favorables en la primera generación se transfiere con pasión a la próxima dejando brechas que pueden ser perjudiciales sino se corrigen a tiempo.

Una pregunta que nos debemos plantear es ¿Qué tipo de Ego existe dentro de la Organización?, si es Gobernador, Monarca, Embajador o General. Dependiendo de lo que encontremos, la determinación del ego nos dará mayor apertura para ejercer cambios. Las empresas con Egos

Monarcas será muy imposible que acepten otra propuesta ajena a aquella que les ha venido funcionando; al Gobernador se le hará difícil pero no imposible. Y será muy manejable trabajar con empresas familiares que tenga un ego embajador o general ya que significa que son empresas que mantienen el liderazgo positivo de sus fundadores pero aceptando la innovación y tendencias que exigen mercados.

Definir cuáles son los Roles Simultáneos y cómo están distribuidos dentro de la Organización. Las empresas familiares son únicas en su género debido a las personas que están comprometidas en ellas. Esas personas no son simplemente una muestra de empleados, managers, directores, consejeros y accionistas escogidas al azar, son miembros de la misma familia y están vinculados entre sí. Esta información es útil para disminuir los niveles de conflictos y darle a cada quien lo que se merece. Para categorizar los roles podemos describir los siguientes:

1. Propietarios o fundadores a quienes les interesa que el dinero se siga reinvertiendo para el crecimiento de la organización. Si bien todos los fundadores de empresas familiares son empresarios, no todos los empresarios son fundadores. Los fundadores son generalmente intuitivos y evidentemente poseen ambición para construir una gran empresa, pero también tiene un sentimiento hacia la misma que pretenden transmitirlo a través de las generaciones.
2. Propietarios miembro pero no trabaja en las empresas solo están pendiente de los dividendos y utilidades.
3. Miembro de la familia que si trabaja pero no es propietario a quién le importa tener un buen sueldo y reconocimiento.
4. Trabajador Leal a la familia que no es propietario ni familiar y a quién los dueños pueden darle en venta acciones. Este tipo de

roles son obedientes y se siente motivados hacia su cargo como profesionales

En la práctica hay que tener cuidado con los conflictos entre el rol 3 y 4, debido a que se pueden generar enfrentamientos ya que básicamente están al mismo nivel jerárquico pero con mayor influencia el que lleva el apellido. De la misma forma, el rol 2 al detectar una reducción de sus dividendos le va a interesar revisar las finanzas y aplicar medidas como una reducción de gastos y salarios que directamente crearían disgustos al rol 3 y 4. El propósito es realizar una especie de radiografía del perfil de cada miembro activo del círculo familiar ya que cada uno tiene sus propios conjuntos de actitudes, opiniones, objetivos y problemas con la intención de plantear mejor la estrategia. No es lo mismo ser el fundador que un miembro de la familia que no trabaja en el negocio o de un familiar que no es fundador pero que tiene un alto mando ya que las expectativas, motivaciones y necesidades serán diferentes. Se debe llegar a un consenso en donde todos se sientan beneficiados para no confundir el derecho de propiedad con la capacidad de dirigir.

El Grupo Empresarial de estudio está cursando la segunda generación de Padre fundador a hijos que es la relación más frecuente que encontramos en las empresas familiares. Muchos padres e hijos se llevan muy bien entre ellos pero cuando la relación pasa de hogar a oficina, se trastorna a una excepción de la regla y ciertos psicoanalistas afirman que esa relación padre-hijo es potencialmente conflictiva. Esta rivalidad puede extenderse de la familia a la empresa, a menudo con destructivas consecuencias. Se pretende con esto establecer un patrón de conducta tomando en cuenta un período para conocer cómo han venido evolucionando la toma de decisiones y ejecuciones de proyectos nuevos

entre padres e hijos del Grupo Empresarial con el propósito de definir si esta situación de conflicto está ocurriendo.

Tal como Senge Peter indica en su libro la Quinta disciplina citado por Fernando Fuentes Profesor del Departamento de Administración de la Universidad de Concepción de Chile.

“ Muchos líderes tienen visiones personales que nunca se traducen en visiones comunes que galvanicen la empresa. Lo que hace falta es una disciplina que traduzca las visiones individuales a una visión compartida común.” (Senge, 1994)

Esa disciplina se plasma en la planeación estratégica, coincidiendo con Senge definitivamente en muchos casos hay un vacío de comunicación entre la visión de la alta dirección y las acciones diarias de los colaboradores con visiones individuales y un desconocimiento de la que debió interpretarse como una común.

Estableceremos si la misión y visión del Grupo Empresarial continúa definida y precisando el negocio actual. La unión de empresas que complementan la cadena logística puede llegar a confundirse y es conveniente que las compañías diversificadas tengan misiones ampliamente definidas que las de un solo negocio.

Misión Actual:

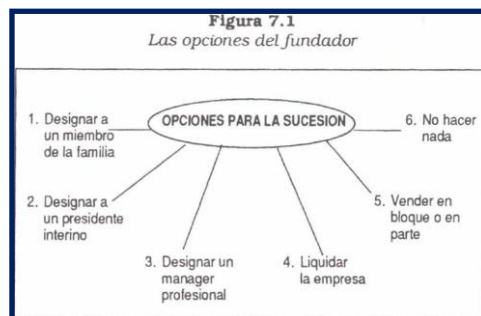
“Somos un grupo empresarial con infraestructura propia y capital humano especializado dedicado a brindar servicios de Logística Integral y comercio exterior con altos estándares de calidad internacionalmente reconocidos, siempre cumpliendo con todos los requisitos legales y reglamentarios, buscando de esta manera la completa satisfacción de nuestros clientes y la mejora continua de nuestros procesos”. (GRUPO AZAR, 2010)

Uno de los objetivos de esta investigación es revisar si la misión existente se mantiene firme frente a lo que es el Grupo en la actualidad, la primera propuesta que se plantea en este modelo de dirección es la inclusión de la palabra "familiar", en esta misión se está obviando la razón de ser de la conformación de este grupo y su diferenciación ante las demás estructuras organizacionales.

"Las ideas nacen dos veces, cuando las pensamos y cuando las hacemos, así es la visión, es lo primero que se piensa y lo último que se consigue en un plan estratégico."¹⁰(Covey, 2010)

De la misma forma la visión, es clave ya que también debe incluir **cuál es la intención futura de los miembros familiares**, es decir cuáles son las expectativas futuras, que exista un compromiso para una sucesión, vender la empresa, el ingreso de miembros no familiares (nuevos socios), expansión de líneas de negocios ajenas al sector actual.

Cuáles son las capacidades que hay por desarrollar relacionadas a las tecnologías, a los productos y clientes.



Fuente: Peter Leach La Empresa Familia

¹⁰Covey, Stephen R., Los 7 hábitos de la gente Altamente Efectiva, Paidós Ibérica, España, 2010, P. 90

Visión:

“Posicionarnos como la mejor opción de Logística Integral a nivel Nacional e Internacional”.

Esta visión nos confirma claramente la intención de sucesión puesto que posicionarse a nivel internacional requiere de una planificación a largo plazo. Con respecto a la mejor opción a nivel nacional, a continuación se detalla el orden de posicionamiento aduanero, verificamos que el Grupo va por buen camino por lo tanto hay que enfatizar en los objetivos del año 2012 para lograr el primer lugar.

Top cinco agentes aduaneros

TORRES HINOJOSA CARLOS EDUARDO

CALDERON MACHIAVELLO ROBERTO

LOPEZ MURRIAGUI OSWALDO EFRAIN

CONFORME RODRIGUEZ LUIS FAUSTO

BASANTES PAVON JORGE PATRICIO

Fuente: Grupo Azar Septiembre 2011

Siguiendo el proceso de levantamiento de información inicial, el análisis FODA será de vital importancia pero más allá de evaluar las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas del Grupo Empresarial.

Dentro de este análisis es importante resaltar las oportunidades a nivel local que nos ofrece la recolección de cifras por sector, los tres más representativos son el Comercio, las Industrias y Petróleos. Con este mapa de información podemos enfocar nuestros esfuerzos en expandir el portafolio de clientes a los sectores de mayores ingresos.

Las amenazas del entorno político-económico son las que mantienen a cualquier organización en incertidumbre. Por la actividad comercial de las empresas que integran el Grupo Empresarial o simplemente el hecho de ser un negocio constituido en el Ecuador se debe tomar en cuenta, en primera instancia el efecto de ciertas leyes. De acuerdo a lo aprobado en el referéndum de mayo de 2010, los bancos tendrán un año para liquidar sus otros negocios incluidos aseguradoras, casas de valores y fondos de fideicomisos. La disminución en remesas reduciría la liquidez de la economía, este escenario en medio de un proceso de desinversión del sistema financiero privado implicará un menor flujo de depósitos afectando la disponibilidad de crédito. Además entre otros supuestos macroeconómicos 2012 todavía no confirmados pero con gran expectativa de convertirse en reales son el incremento de la carga impositiva a las empresas, afiliaciones al IESS vía ley para elevar los fondos, revisión al alza del salario mínimo para nivelar con el salario de la dignidad, el petróleo a la baja entre US\$70-85, entre otros.

Simultáneamente debemos analizar también al Grupo cómo organización familiar para conocer de raíz a donde debemos atacar. Algunas de las categorías que podemos encontrar en este análisis son las siguientes:

- Problemas estructurales y de flujo de efectivo.
- Falta de información en materia contable, legal e impositiva.
- Problemas de sucesión, poco crecimiento generacional.
- Familia en conflicto.
- Problemas de Planificación Estratégica.
- Falta de información sobre guías (consultores) que puedan ayudarlos.

Este análisis de empresa, debe incluir 2 variables importantísimas del proceso del modelo de Dirección Estratégica que facilitará la sucesión a la siguiente generación.

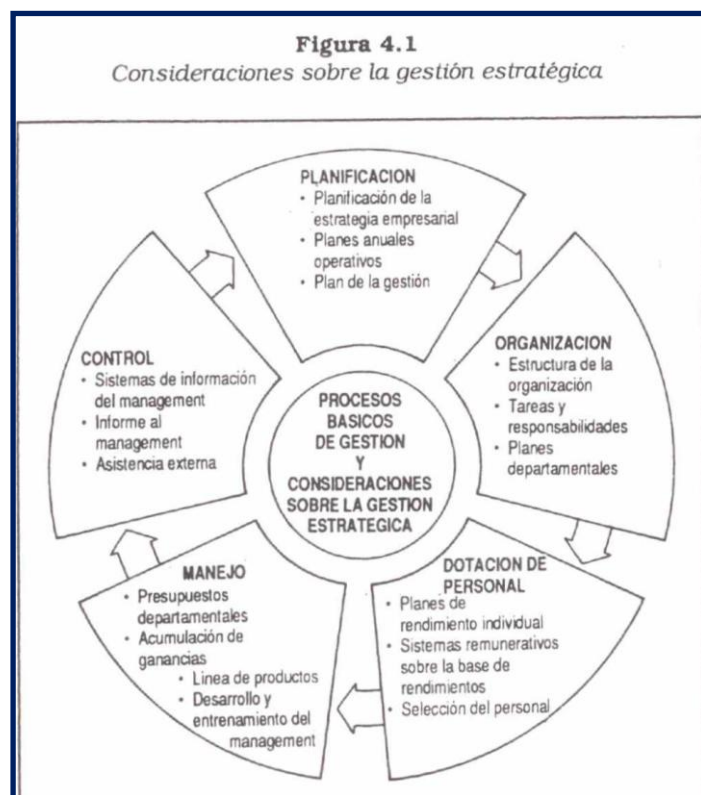
La primera es conocer cuál es la filosofía y que se está llevando a cabo en la práctica con respecto a la satisfacción del Recurso Humano de la Organización, preguntarnos si tenemos colaboradores motivados que demuestren altos niveles de desempeño, si existe una alta rotación de personal, que tanto estamos capacitando al recurso, si se sienten bien remunerados y así una lista de actividades que debemos revisar puesto que son ellos quienes se convertirán en pilares sólidos para recibir a los nuevos sucesores.

La segunda es los Sistemas de Gestión de Calidad, verificar si están siendo monitoreados y en cumplimiento. Verificar si ha contribuido a que la empresa incremente su productividad. Los alcances de los sistemas de gestión serán de muchísima ayuda para conocer si la Alta Dirección que generalmente está conformada por los miembros de la familia está dedicándole el tiempo y atención necesaria. De acuerdo al levantamiento de esta información habremos confirmado que se podrá implementar con éxito un modelo de planeación estratégica que facilite la sucesión de la siguiente generación.

Considerar posibles estrategias empresariales: Debemos Renovar, Reformar, Regenerar.

Dentro del Marco de planeación estratégica se contempla contenido (lo que planifican), proceso (cómo trabajan) y el contexto (lugar donde se lleva a cabo la planificación), pero dentro de una

empresa familiar se debe tomar muy en cuenta el contexto familia que son sus necesidades y expectativas. *“En una planificación las relaciones suelen ser temporales, en una empresa familiar las relaciones son de por vida. Por eso la manera en que la familia aprende a trabajar unida puede ser un factor vital para la armonía familiar y la continuidad de la propiedad.”* (ARMANDO, 2007)¹¹



Fuente: Peter Leach La empresa Familiar

Al iniciar el proceso de planificación estratégica debemos mantener el equilibrio entre las exigencias de la familia con las necesidades de la empresa. Se pretende con este proceso de planificación animar a la

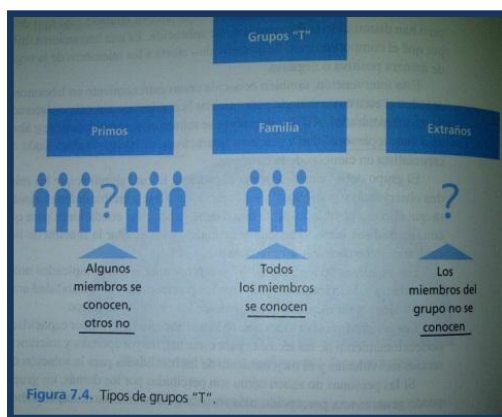
¹¹CALMET, ARMANDO., “Claves del éxito de los Wong, COLECCIÓN REALIDAD NACIONAL, 1era edición, Editorial Universitaria, Lima-Perú, 2007, Pág. 15.

familia a revisar sus valores, necesidades y metas sobre una base establecida para monitorearla regularmente.

Para determinar la estrategia competitiva aplicaremos herramientas como por ejemplo los Grupos T (Training), los pioneros en aplicarlas fueron las empresas ESSO y Unión Carbide.

Sirven para detectar por qué el comportamiento de un individuo afecta a los miembros de la organización de manera positiva o negativa sobre todo cuando se ven involucrados miembros familiares.

Efectivamente la Estrategia debe nacer con la Alta dirección sin embargo es primordial conocer cómo el personal reaccionará ante su ejecución.



Estos grupos discuten temas relacionados a la organización cómo sociales que generen debates, la finalidad es poder detectar el comportamiento de los buenos elementos y separar a los malos, de tal forma que al aplicar una estrategia todos los elementos en su mayor parte seguirán el rumbo correcto.

"Lewin, Kurt citado por Guízar, *magistralmente lo presenta como "oposición de fuerzas" y nos destaca que muchas veces puede ser más importante reducir las fuerzas que están en contra del proyecto y del*

*cambio, que incrementar las fuerzas y energías que están a favor del cambio.*¹²(Guízar, Rafael, 2008)

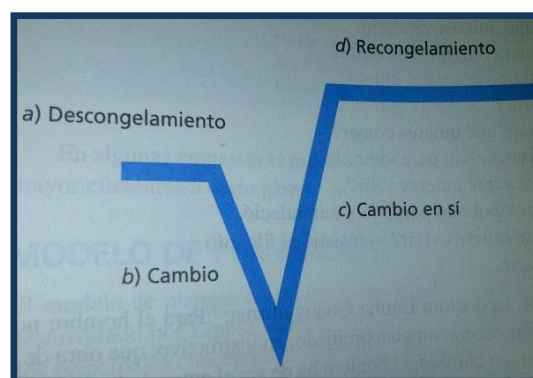
El Modelo de Cambio planeado de Kurt Lewin presenta otra opción para generar una estrategia en base al planteamiento de una situación determinada

Modelo de Cambio planeado de Lewin

Se determina el problema.

Se identifica su situación actual.

Se identifica su meta por alcanzar.



Se identifican las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre él.

Se desarrolla una estrategia para lograr el cambio a partir de la situación actual dirigiéndolo a la meta.

Descongelamiento.- Esta fase implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento.

Cambio o movimiento.- Esta fase consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento u hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.

Recongelamiento.- En esta fase se estabiliza a la organización con un nuevo estado de equilibrio en el cual con frecuencia necesita el apoyo de

¹²GUÍZAR, Rafael, Desarrollo Organizacional Principios y Aplicaciones, 3era Edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana, 2008, Pág. 289

mecanismos como la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacional.

"Las personas apoyan el cambio cuando ellas lo planearon, pero se resisten a él cuando ellas no lo idearon."(Guzmán, 2010)¹³

Definitivamente involucrar a toda la organización como elementos del cambio y que se sienta parte de éste, es fundamental para la difusión de lo que se quiera implementar.

Con los resultados obtenidos de estos modelos, tendremos más claro el panorama y será más fácil la elaboración de la Estrategia Competitiva, las cuales en términos de Marketing pueden ser: de Bajo Costo, Liderazgo y Diferenciación, no obstante para el tipo de servicios logísticos que este Grupo Empresarial presta, considero que la mejor estrategia que efectivamente se deriva de las genéricas es el conocimiento. En temas de Comercio Exterior y Logística Integral a nivel ecuatoriano el Grupo Azar es un especialista de esta rama, por lo tanto la estrategia para la sucesión sería garantizar el traspaso de los conocimientos de generación en generación.

Para entender el enfoque del conocimiento como nuevo reto o perspectiva estratégica en la creación de valor. Podemos descifrarlo como la constitución del Capital Intelectual que son primero la experiencia innata de los fundadores, los conocimientos mejorados de la primera generación

¹³Guzmán Rafael, Condiciones que facilitan el cambio Capítulo 4 El desarrollo organizacional desde el enfoque sistemático, 3^{era} Edición, Editorial Pearson, México, 2010, P. 91.

y aquellos externos, explícitos y capacidades poseídos por las personas que integran la organización.

La reflexión derivada de todo lo expuesto lleva a percibir la justificación de una nueva perspectiva de la dirección estratégica, basada en la importancia de la puesta en práctica de un buen gobierno del conocimiento, como consecuencia de la propia naturaleza de los flujos o procesos de conocimiento generados y adquiridos en el Grupo Empresario familiar.

Otra estrategia genérica que podría aplicar este Grupo es la Diferenciación a través de infraestructura propia, siendo el único Grupo a nivel nacional que completa la oferta de la cadena integral de Servicios Logísticos. La segunda generación se ha caracterizado por fortalecer la integración de los servicios de las empresas y de crear nuevas que continúen complementando el círculo. Determinar que otros servicios se están generando dentro del sector de Comercio Exterior y cómo se puede explotar este segmento es una excelente oportunidad para la sucesión. La planificación de incorporar estos nuevos servicios en las empresas existentes o la apertura de nuevas líneas de negocios pueden ser fuentes de trabajo para los miembros sucesores.

Crece en procesos integrados logísticos con clientes transversales debería formar parte también de una estrategia con potencial que permita que los clientes de diversos sectores contraten más servicios de parte de las empresas del grupo.

2.1.1.1. Pruebas de una Estrategia Triunfadora

Hay tres pruebas que se pueden utilizar para evaluar los méritos de una estrategia en comparación con la otra.

Prueba del Ajuste, de estar diseñada de acuerdo a sus fortalezas y debilidades de recursos, del mercado, de la industria y del ambiente externo de la compañía. Debe existir una correspondencia adecuada y directa con la situación interna/externa de la empresa.

Prueba de la Ventaja Competitiva, sustentable. Mientras más grande sea la ventaja competitiva que la estrategia logre crear, será más eficaz.

Prueba del Desempeño, las ganancias en su rentabilidad y las ganancias en las fortalezas competitivas y de mercado a largo plazo.

La opción estratégica que satisfaga mejor estas pruebas puede ser considerada como la mejor alternativa, sin embargo de existir otras hay que darle un tiempo de acción para pensar en eliminarlas.

En la actualidad el Grupo Azar tiene establecida la misión y visión principalmente por cumplir con la política de calidad exigida por el sistema de gestión ISO 9000-2001, sin embargo es imprescindible que el Grupo Empresario familiar tenga políticas o se acostumbre a desarrollar sus planes de acción a través de objetivos generales y metas específicas.

Aprovechando la estructura Grupal, algunos de estos objetivos puede ser: Mejorar los precios por economía de escala, a mayor volumen de negocios mejores ofertas, se refiere a que en la actualidad las empresas manejan cada una sus propios proveedores, se sugiere entonces reemplazar por mismos proveedores para todas las empresas de acuerdo a requerimientos similares.

Capacitar al RRHH en herramientas integrales de logística.

Consolidar la imagen corporativa.

Crecimiento en ingresos cercanos al 10% comparado con el año 2011.

Modelo de Dirección Estratégica con varios enfoques para la Sucesión

Definida la Estrategia, continuamos con nuestro plan de sucesión.

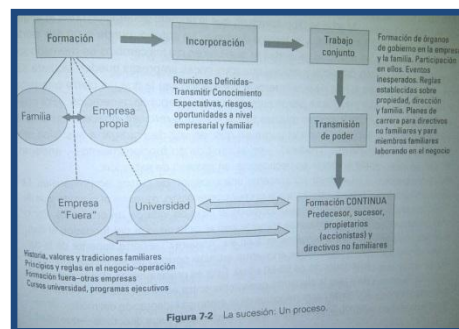
A continuación plantearé algunas propuestas viables con enfoques en los sucesores y profesionalismo, El Recurso Humano, Sistemas de información integrada y aplicaciones de gobierno corporativo como el protocolo familiar con la finalidad de facilitar una continuidad de la empresa a la siguiente generación.

Sucesores y Profesionalismo

"Uno debe aprender haciendo las cosas, porque aunque pienses que lo sabes, no tienes ninguna certeza de que lo sabes hasta que lo intentas."

Sófocles, 400 a.C.

Coincido plenamente con aquel filósofo, una de las falencias más duras en el fracaso de sucesión es creer que la siguiente generación por ser miembro de la familia ya viene con el conocimiento y know-how adquirido y por lo tanto puede ocupar de manera directa un cargo gerencial dentro de la organización.



Fuente: Rosa Trevinyo-Rodríguez Empresas Familiares Visión Latinoamericana

Es primordial establecer primero un Plan de Profesionalismo, si la empresa se desenvuelve en el área de Comercio Exterior y Logística, entonces es obligatorio que los individuos familiares desde su formación temprana se sientan ligados, motivados y enrumbados en ese campo de estudio. Un ejemplo, si el padre es Doctor y al hijo desconoce o no le interesa la medicina, que pasaría donde ese sucesor se sienta en su consultorio y empieza a prescribir a los pacientes. El mismo resultado catastrófico sucedería en la empresa, así cómo las empresas familiares exigen profesionalización de su recurso humano incorporando expertos en las estructuras de la empresa para que agreguen valor, esa misma disposición la olvidan con sus familiares.

“Dejemos que nuestros hijos escojan su propia carrera, de todos modos, el negocio familiar siempre estará allí”

Hemos escuchado esta frase un sin número de veces, efectivamente el libre albedrío es un derecho de las generaciones, sin embargo a una edad prudente debe generarse la confirmación de contar con los hijos para la administración de la empresa como un hecho no una probabilidad.

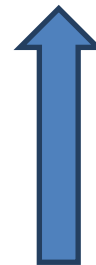
Para resultados efectivos se debe considerar los siguientes aspectos:

- 1) **Crear un consejo de profesionalización**, que no es más que un grupo activo de miembros familiares o independientes cuyos niveles de conocimiento y especialización sean superiores al resto, con el objetivo que pueden servir de mentores para la siguiente generación. Los manuales de procedimiento y la descripción de cargos serían las herramientas para que los sucesores comprendan mejor donde se inician.

- 2) **Plan de Carrera Profesional**, que establezca los niveles de cargos y actividades que debe cursar sin excepción cualquier miembro familiar de la siguiente generación a la edad adecuada y de acuerdo a la rama de sus estudios.

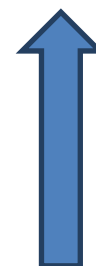
Ejemplo de un plan de Carrera en el área de Operaciones del Grupo.

Gerente de Operaciones
Jefe de Desaduanización
Ejecutiva de Cuentas
Asistente de Cuentas
Auxiliar de Cuenta
Digitador



Ejemplo de un plan de Carrera en el área de Sistemas de un Banco

Gerente
Jefe de estrategia
Jefe de Proyecto
Ingeniero en sistemas Senior
Ingeniero en sistemas
Programador Jr.
Programador en entrenamiento



- 3) **Las remuneraciones**, deben ser acorde al valor del mercado. En este punto se genera el dilema de ¿Cuánto le pagamos a nuestros hijos? No confundamos los lazos de afecto con los lazos contractuales. Muchas organizaciones cancelan más del valor del

mercado a familiares por cargos que profesionales de alto nivel los pudieran ejecutar por la mitad del valor. Esto afecta mayoritariamente a los flujos económicos, además de crear conflictos entre los mismos familiares y con el personal independiente. Formemos a la siguiente generación, no la deformemos con remuneraciones exuberantes.

- 4) **La delimitación de funciones** para los miembros salientes, es un estatuto similar a un contrato en donde se establece una descripción de las competencias vigentes y futuras de los miembros que ya estén por cumplir su ciclo de vida en la empresa familiar. Con esto evitamos que surjan conflictos por aferrarse a continuar en el cargo o que se entrometan en decisiones que ya no le corresponden. Normalmente estos miembros pasan a la figura de propietario pasivo y será de mucha utilidad para otros procesos dentro de la organización.

Intervenciones En Procesos De Recursos Humanos

Personas tratando personas, que complicado puede ser, sin embargo el Talento Humano a pesar de ser el motor indispensable en las organizaciones es el recurso que sufre constante abandono. Los colaboradores que laboramos en empresas familiares en donde el fundador sigue con riendas del negocio nos sentimos en algún momento retraídos, debido a que lamentablemente ellos desconocen conceptos no tan nuevos que en la concepción de aquella idea maestra todavía no formaban parte importante del proceso de continuidad, como por ejemplo la cultura organizacional, Empowerment, Coaching y demás.

Por qué las empresas japonesas y multinacionales en general se caracterizan por tener mucha demanda de personas que quieren laborar en ellas, justamente porque sus lineamientos en las oportunidades para sus empleados son sumamente atractivos y sólidos.

Por lo general cuando estamos entrevistándonos para un posible ingreso a una empresa, nuestras preguntas son:

- ¿Hay oportunidades de crecimiento laboral, preferencia a la selección interna para cubrir vacantes de mayor rango?
- ¿Adicional a la remuneración existen otros incentivos económicos, cuál es la política de incrementos?
- ¿Cómo es el ambiente de trabajo, conflictivo, autoritario, amigable?

Es cierto que incentivar y capacitar al colaborador para mantenerlo motivado y productivo cuesta, pero como toda inversión las recompensas son tangibles. La tendencia en las empresas familiares a diferencia de las multinacionales es marcada con respecto al manejo del recurso humano. En los tiempos de los fundadores la gestión de seleccionar al personal de apoyo no era mayor problema debido a que la gente vivía en otra sociedad con menos exigencias donde la competencia en el campo laboral era mínima y las prioridades otras. Este concepto se fue traspasando de generación en generación quedando obsoleto, debido a que en la actualidad existe una ferocidad laboral de géneros y profesionalismo para cubrir vacantes que están acompañadas con exigencias cada vez mayores. El empleado quiere hacer carrera y hacer dinero.

Coincido plenamente que la incorporación de conocimientos al personal es una fuente importantísima para mejorar el nivel de especialización del recurso humano, pero la elaboración del Plan de Capacitación lo dejaré en manos de su Gerente y más bien concentraré este proyecto en los

siguientes modelos para elevar el nivel de motivación de los colaboradores con sistemas de remuneraciones monetarias, recompensas y desarrollo de carrera. La meta principal es que los colaboradores perciban que estas nuevas ideas que los van a beneficiar de alguna forma u otra provengan del proceso de sucesión de la siguiente generación, de esta forma serán bien recibidos.

2.1.1.1.1. Plan de Crecimiento de la Experiencia

De la misma forma que determinamos los niveles de entrenamiento para las futuras generaciones, cada colaborador del Grupo debe conocer cuál podría ser su escala o su cargo máximo dentro de su departamento y luego en la organización. La finalidad es que desde el ingreso a la empresa la persona sienta que tiene oportunidades de crecimiento y por lo tanto sus aspiraciones crecerán junto con su desempeño, además que la competencia interna es saludable y produce que los empleados se esfuercen más cuando conocen que serán considerados para una posición superior.

Por ejemplo, si el colaborador X ingresa a ocupar el cargo de archivista en la empresa del Grupo que brinda servicios de archivos podrá aspirar a convertirse en Asistente de Bodega, pasar a Operador In House, para luego desempeñarse como Asistente de Logística y finalmente ocupar un cargo de Supervisor. Así mismo se crea los cursos de experiencia cuando el colaborador es transferido a otras empresas del Grupo por ascensos en otros cargos.

En el Grupo Azar un colaborador puede hacer escuela y aprender de muchos departamentos como administración, comercialización, operaciones, etc., y diferentes actividades comerciales de servicios aduaneros, consolidación, embalajes, digitalización entre otros.

Escala de Remuneraciones

Este modelo lo he visto en diferentes multinacionales del medio, especialmente en Unilever Andina. Cada cargo dentro del organigrama de la empresa tiene elaborada una escala salarial con porcentajes de incremento por el cumplimiento de varios factores: Metas, Desempeño, Aporte a la Organización (logros y proyectos de mejora).

Las metas son planteadas por la Alta Dirección en conjunto con las Gerencias y Jefaturas según esté conformado el nivel jerárquico de cada empresa. Básicamente son cupos porcentuales referentes a cantidades de unidades vendidas, montos de facturación, unidades producidas, etc., dentro de un período que puede ser diario, mensual o anual dependiendo de las mediciones que realice la empresa.

El desempeño se evalúa con la eficiencia del colaborador en ejecutar las competencias del cargo, una asistencia cumplida al trabajo y una buena atención a las normas de seguridad y sistemas de gestión de calidad reduce al mínimo el margen de error.

Los aportes son las mejoras o los logros que el colaborador ha implementado dentro de su procedimiento con resultados comprobables.

Un ejemplo de escala en un cargo de Asistente de Desaduanización podría constituirse de la siguiente forma:

Cumplimiento	\$400 mínimo	\$500 medio	\$600 máximo
Metas	50%	50%	50%
Desempeño	40%	40%	40%
Aportes	10%	10%	10%

Recompensas No Monetarias

Básicamente se trata del reconocimiento, al ser humano les gusta que hablen bien de ellos y que podamos colgar la mayor cantidad de diplomas y certificados en nuestra pared. Muchas empresas recompensan especialmente las realizaciones que son importantes para toda la organización, tales como las sugerencias para ahorrar costos, el servicio excepcional al cliente y el cumplimiento de las metas de ventas.

. La celebración de cumpleaños o destinar el día libre, almuerzos de negocios, excursiones de integración y viajes. Estas prácticas son más informales y en el proceso de sucesión se puede lograr una integración entre familia-colaborador

Talleres de Campeones

Son sumamente productivos, se utilizan para promover el trabajo en equipo y la participación del personal de todas las áreas de la cadena de valor. Se define una situación tomada de los procedimientos o de la operatividad que esté generando problemas. Se conforman los equipos para que elaboren propuestas en búsqueda de la solución.

Nos daremos cuenta que muchas veces las mejores ideas provienen de mandos bajos que normalmente no se los involucra en la toma de decisiones pero sin embargo son ellos quienes viven el día a día de estas situaciones problemáticas. La dirección del área de estudio exponen los objetivos y los requisitos, principalmente debe premiarse la mejor solución sobre todo con la puesta en marcha. Cuando un equipo de empleados obtiene un logro, hay que recompensar a todo el equipo. Si sólo se le expresa reconocimiento al líder o al integrante de mejor desempeño, el grupo tiende a perder motivación.

"La gerencia debe tener como principio que trabaja con personas, y uno de los principales objetivos que hay que fijarse es el de tratar de sembrar en estas es el deseo de superación, reconociéndoles sus esfuerzos."
(BOHAN, 2008)¹⁴

Las personas mejoramos nuestra calidad laboral de acuerdo al ambiente donde nos desenvolvemos y mientras más se tome en cuenta nuestro trabajo más rendimiento se obtendrá.

El Presupuesto, La reinversión de utilidades y mejoramiento del Flujo de efectivo.

Ver para creer, esta frase tan común calza preciso para comentar acerca del presupuesto. Hasta que no se lo implemente y se confirme lo útil que es, para la mayoría de empresas familiares es simplemente una pérdida de tiempo.

El proceso de planeamiento y determinación de presupuestos, si se está dispuesto a organizarlo de una forma distinta a la habitual, es una gran oportunidad para comenzar a crear una organización inteligente

La herramienta del presupuesto se utiliza de manera obligatoria en las empresas multinacionales justamente por el nivel de control que ejerce, la aplicación en cualquier tipo de organización, proyecto o gestión garantiza mejores resultados.

En las empresas familiares su implementación es fundamental sobre todo en la figura del caso de estudio donde el Grupo lo integran varias empresas lideradas por hijos de la primera generación. La principal

14 BOHAN, William F, El poder oculto de la Productividad, 1era edición, Editorial Norma, Colombia 2008, Pág. 185

falencia se genera cuando la figura de equidad manejada dentro del círculo familiar de recibir todos por igual es aplicada dentro de la empresa afectando considerablemente a aquellos negocios de menor tamaño y rentabilidad que el resto.

Los famosos gastos compartidos

El error más perjudicial que se repiten en este tipo de organizaciones, es la división de gastos en partes iguales. Por ejemplo si el fundador decide publicar un libro, su costo será dividido para el número de empresas existentes en el Grupo. Qué sucede con la empresa que tiene menor rentabilidad o su balance de gastos está elevado a diferencia de la otra que tiene un nivel de ingresos más alto.

Con un presupuesto establecido, se entiende que los ingresos, costos y gastos de la empresa serán proyectados, controlados y al final revisados en comparación a los reales. Ninguna empresa podrá asumir gastos que no estén contemplados y especialmente que no se encuentren repartidos en orden de liquidez y rentabilidad de cada empresa.

Con la finalidad de planificar la sucesión se debería establecer una tabla de porcentajes de los gastos compartidos por empresa, además de determinar cuáles son estos gastos.

A continuación una breve lista de rubros compartidos:

- Consultorías financieras y técnicas
- Asesoría Legal General y de Derecho Laboral
- Certificados y auditorías de Sistemas de Gestión de Calidad
- Software de Gestión Operativa y Gestión Contable
- Participación en Ferias y Eventos de Logística y Comercio Exterior
- Publicidad y Material POP

- Diseños de sitios WEB

En una empresa familiar no es una regla pero sucede que el hermano mayor fue quien por obvias razones incursionó primero a laborar y lleva la dirección de las empresas pioneras creadas por su padre. Normalmente estas empresas son las que por su antigüedad generan mayor facturación y flujo, por lo tanto las decisiones tomadas que las benefician, no necesariamente son las acertadas para el resto de empresas bajo la dirección de los otros hermanos o familiares.

Con esta herramienta tan común, además de prever y controlar datos, se liman asperezas entre los miembros, ya que para cualquier decisión desmesurada se puede sacar a relucir la frase "eso no se presupuestó en esta empresa" creando un ambiente en armonía, disminuyendo los conflictos y cuidando las finanzas para los futuros sucesores.

Los presupuestos son herramientas fundamentales para un negocio ya que nos permiten planificar, coordinar y controlar nuestras operaciones. Kofman Fredy citado por César Cristein, nos dice "*los seres humanos no obtenemos lo que queremos, sino que solamente obtenemos aquello que podemos medir.*"¹⁵(Kofman, 1999). Es cierto, puesto que cada número dentro del presupuesto se convierte en una declaración implícita acerca de los valores y objetivos del individuo como experto dentro la empresa.

En las empresas PYME los accionistas o dueños de una empresa están acostumbrados a mezclar los ingresos de la empresa con sus gastos personales, en varias ocasiones los valores recaudados en efectivo son tomados antes de llegar a ser depositados como debería ser para cerrar

¹⁵Gristein, César, El Planeamiento Estratégico como oportunidad de Aprendizaje Organizacional, <http://www.cepao.org> (18-October-2011)

el procedimiento transaccional contable. En las empresas familiares, efectivamente se registra dicho movimiento contable, es decir tomar los ingresos en efectivo después del depósito, pero se genera una cuenta por cobrar al accionista o dueño. Aunque la forma está correcta, la acción da como resultado una salida de dinero no presupuestada, no controlada, no viable por ningún motivo.

Existe una tendencia de los miembros de la familia a demandar "pagos en especie" cuando no pueden demandar efectivo, muchos se inclinan a demandar otro tipo de bienes, tales como oficinas, poder o figuración. Esto desde luego genera problemas porque de alguna forma u otra representa un costo para la empresa, disminuyen la moral interna (se crean diferencias) y la atención de estas demandas no genera ningún beneficio.

El gran empleador de toda la familia es "la empresa" atendiendo las típicas demandas de "beneficios sociales" o la de crear puestos irrelevantes de trabajo familiares. "Ya que soy accionista y no puedo conseguir pagos en dinero, mi hijo, sobrino, etc., tiene que tener derecho a entrar en la empresa y tener un buen trabajo".

La Alta Dirección compuesta de los miembros familiares debe comprender que cualquier forma de demanda sea en pagos de especie o en beneficios sociales dará como resultado la salida de dinero no presupuestado que a fin de cuentas afectará la acumulación de sus dividendos y utilidades. La disminución del flujo de efectivo sucede no solo girando cheques sino con acciones erradas que se pueden evitar aislando completamente las finanzas de la empresa.

Para seguir adelante, hay que conocer los criterios entre aquellos que se orientan a reinvertir las utilidades y quienes prefieren dividendos jugosos.

El gerente general de una de las empresas más importantes del Ecuador La Fabril de constitución familiar Sr. Carlos González- Artigas Loor, segunda generación, comenta que *uno de los factores claves a que se le atribuye el éxito de su gestión fue la política de reinversión de utilidades para la creación de nuevas líneas negocios y distintos proyectos que han llevado a cabo. Que lo ganado debe producir más en función del bien común de toda la empresa y no repartirse por apellido.* Pero cómo llegar a este punto cuando las utilidades son mínimas o inexistentes por la falta de un control familiar por juntar los ingresos de la empresa con el sueldo. La finalidad en este punto es crear una política de control exclusiva para los familiares en cargos gerenciales o presidenciales donde el visto bueno no sea un arma de doble filo siendo juez y parte.

Estados Financieros Familiares Versus. Estados Financieros Empresariales

La propuesta es presentar a los propietarios los instrumentos financieros de 2 maneras: primero la empresa cómo tal su generación propia de ingresos, costos y gastos, es decir su utilidad neta real comparando estas mismas cifras con los rubros que los familiares generan. Visualizando la diferencia que de seguro existirá en estos balances es la única forma que los miembros familiares entiendan claramente la importancia de no asumir que los ingresos de la empresa también son parte de sus remuneraciones.

Este diferencial de lo que hubiesen podido ganar, es la clave de reinversión, una vez que lo cuantifiquemos se podrá aplicar el concepto de costo de oportunidad, en qué gastaron ese dinero que probablemente hasta lo desconocen en relación al uso que pudieron darle para incrementar el giro del negocio. En este sector de servicios de logística, la infraestructura para dar los servicios es sumamente costosa, la

reinversión de utilidades se debería considerar principalmente para la construcción de espacios de almacenajes (Complejos de bodegas), incremento de la flota de transporte (Trailers) y equipamiento de estructuras de almacenajes (racks) debido a que representan más del 50% del costo de servicio cuando se utiliza la figura de alquiler o a la contratación de terceros.

Aplicación de Herramientas de Inteligencia de Negocios (BI)

El pensador más influyente del mundo en el campo de la administración de empresas, Peter Drucker hace dos afirmaciones básicas.

“Pocos factores son tan importantes para la actuación de la organización como la medición. Lamento el hecho de que la medición sea el área más débil de la gestión en muchas empresas. Todo lo que se puede medir se puede mejorar”¹⁶
(Drucker, 2001).

Uno de los objetivos principales de este proyecto es buscar herramientas que nos permitan hacer seguimientos y mediciones a la gestión estratégica del Grupo Empresarial.

Las empresas familiares y en general evolucionan con la generación de cantidades imaginables de información, en el día a día para tomar decisiones se presentan dificultades, primero en la recolección de la información necesaria a veces desconocemos si será muy poca o excesiva. Y la segunda es que en el proceso de análisis y transformación de estos datos, hace que la toma de decisiones se vuelva desesperadamente lenta.

¹⁶ Peter Drucker Apuntes Académicos

Para entender mejor el concepto de Inteligencia de negocio, se entiende por la habilidad para transformar los datos en información, y la información en conocimiento, de forma que se pueda optimizar el proceso de toma de decisiones en los negocios. . *El corazón de Business Intelligence es la habilidad de una organización para acceder y analizar la información, y entonces explotar su ventaja competitiva.* (Kenneth)¹⁷

Para el giro de negocio donde se desenvuelve el caso de estudio, la aplicación de esta herramienta sería fundamental puesto que el servicio principal que se comercializa es de *Logística Integral*, para llegar a la excelencia se necesita integrar también los sistemas de información que genera cada una de las empresas dentro del proceso logístico.

*“El modelo de cadena de valor resalta las actividades específicas del negocio en las que se puede aplicar mejor las estrategias competitivas”*¹⁸ (Porter, 1985). Al nivel de negocios el método de análisis más común es la cadena de valor ya que se puede visualizar claramente cómo está compuesta y sus eslabones principales.

La inteligencia de negocios se debe aplicar específicamente en la integración de la información necesaria que requiere la oferta del servicio de logística integral enfocada al cliente y en la valoración del margen de utilidad que genera ese cliente a cada una de las empresas.

Utilizando el modelo de Laudon Kenneth, es imprescindible realizar el levantamiento de los sistemas del servicio logístico.

¹⁷Laudon, Kenneth, Capítulo 6 Fundamentos de la inteligencia de negocios P. 257.

¹⁸ Porter Michael, Apuntes Académicos

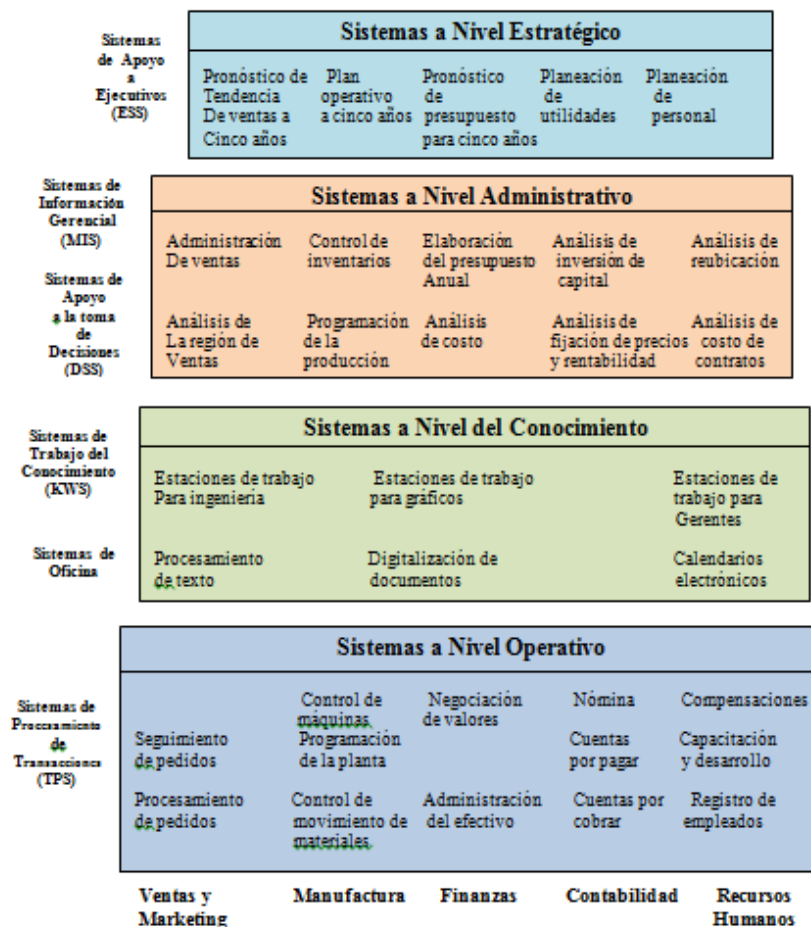


Figura 4.4 Tipos Principales de Sistemas

Fuente: (Laudon Kenneth, 2004)

En este modelo se resalta las actividades primarias o actividades de apoyo que agregan un margen de valor al servicio por cada empresa en los que se pueden aplicar mejor los sistemas de información para lograr una ventaja competitiva. Las actividades primarias están más relacionadas con la prestación de los servicios de una empresa. Las actividades de apoyo hacen posible la realización de las actividades primarias. Consisten en la infraestructura de la organización, recursos humanos, tecnología y abastecimiento.

Expansión del software empresarial

(LAUDON KENNETH C. y LAUDON, 2008) En la actualidad, muchas empresas experimentadas están buscando formas

de obtener más valor de sus aplicaciones empresariales. Una forma, es hacerlas más flexibles, habilitadas para la web y capaces de integrarse con otros sistemas. Las principales suites empresariales o suites de negocios en línea que enlazan la administración de las relaciones con el cliente y la cadena de valor con el funcionamiento de sus proveedores son mySAP de SAP y E-business Suite de Oracle.¹⁹

En la actualidad cada empresa del Grupo tiene sus propias herramientas de tecnología, entendamos que son alrededor de 4 empresas que tienen distintos software operativos, contables, trámites de Comercio Exterior y de la administración digital de los documentos. La Alta Dirección debe resolver ese conflicto en esta generación ya que la integración de los sistemas constituye un pilar para una sucesión exitosa. El mercado presenta algunas opciones de sistemas integrados además de empresas especializadas en el diseño de aplicativos hechos a la medida. Retomando lo planteado en la política de reinversión de utilidades, éste podría significar un motivo importante para invertir en herramientas de inteligencia de negocios.

Con el manejo de información integrada, desarrollo organizacional, estandarización en los procedimientos de los flujos administrativos de la empresa, presupuestación, indicadores de gestión con herramientas de inteligencia de negocios, estaríamos disminuyendo de manera considerable las amenazas de fracaso en el proceso de sucesión de la tercera generación.

¹⁹LAUDON, KENNETH C. Y LAUDON, JANE P., *Sistemas de Información Gerencial Administración de la empresa digital*, 10ma edición, Editorial Pearson Education Prentice Hall, Juárez-Mexico 2008, P 223

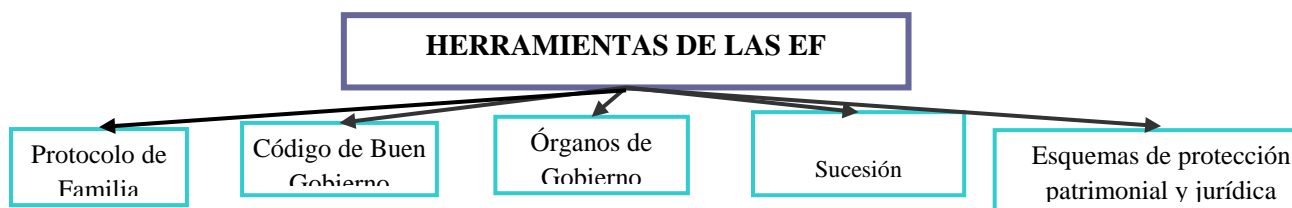
La figura del Protocolo Familiar

Hasta esta parte del desarrollo hemos revisado herramientas que la Dirección Estratégica brinda a las organizaciones para que se fortalezcan y se vuelvan competitivas, hemos revisado formas de incentivos al Recurso Humano y la ventaja de los sistemas de información integrada.

Pero qué tal si las decisiones y ejecución de todos los modelos planteados quedan enmarcados mediante figuras contractuales entre los miembros de la familia.

De acuerdo a Humberto Serna Gómez. Abogado, M.A. del Estudio Jurídico Puente y Asociados que brinda Asesoría empresarial en países como Colombia, Ecuador, Venezuela y Perú nos dice que el Protocolo Familiar es una herramienta de vital importancia; en él se plasma la misión, visión y valores de la familia, la relación entre familiares y sus políticas respecto a la empresa, entre otros aspectos.

Se trata de un documento en el que los miembros de la familia se ponen de acuerdo sobre puntos clave (tienen que ver con la forma como se manejan las relaciones familiares al interior de la empresa) para buscar su continuidad. Posee elementos contractuales y aspectos no jurídicos de naturaleza ética y moral, determinando el empeño de quienes contratan para que todo marche de la mejor manera. La adopción del Protocolo no es un mandato legal, ni en su formación ni en su contenido; claro que habrá que tener en cuenta los mandatos imperativos al elaborarlo (normas inmodificables que la ley establece).



Fuente: Estudio Jurídico Puente y Asociados, 2011

La implementación de este protocolo también conocido como gobierno familiar no tiene fundamento legal, nace mediante los principios de las grandes corporaciones que cotizan sus acciones en el Mercado de Valores, principalmente porque requieren garantizar que la empresa tiene una estructura de gobierno corporativo sólida. Además de difundir públicamente los principios y políticas que la organización aplica en la actualidad y a futuro. La finalidad es convertirse en un libro abierto hacia sus inversionistas.

El mismo concepto de gobierno corporativo se vuelve más complejo en términos de familia, ya que independientemente de las responsabilidades y autoridades designadas se necesita de armonía entre los miembros. De acuerdo al planteamiento de esta figura, dentro del Grupo de caso de estudio se podrían proponer las siguientes políticas de forma contractual que se esperan tengan continuidad a lo largo de la sucesión generacional.

Políticas para regular las relaciones entre la familia y la empresa

- Posición sobre ingreso de familiares políticos, socios no familiares y cualquier tercero. La tercera generación está conformada por 16 hijos, se podrá definir si ellos tendrán potestad de permitir este ingreso.

- La separación del patrimonio comercial y el familiar, la determinación del porcentaje que por naturaleza no puede ser arriesgado.
- Para determinar a quienes de los miembros actuales o los sucesores les corresponderá la concepción de líneas de negocio nuevo, es decir cómo se repartirán el crecimiento. Si los sucesores podrán intervenir en las empresas de los tíos y si la posición de padres-hijos se mantienen a la hora de hacer negocios y siempre será jerárquica.
- El consenso en delimitación y disminución de funciones de las primeras generaciones para dar paso a la siguiente sin necesidad de generar conflictos.
- Podrían establecer planes de carrera de ciertos hijos con miras a la internacionalización. Destinar países de estudio de estos sucesores con la finalidad de aperturar filiales propias y no representaciones. Caso de oficina Hong Kong, L.A. y Miami.

“La formulación de políticas coherentes permiten a la familia manifestar los valores y principios que orientarán a los distintos órganos de gobierno. Unas políticas claras regulan en armonía las relaciones entre la familia y la empresa y contribuyen a delinear los límites de las relaciones familiares, empresariales y de propiedad.”²⁰(Urrea, 2003)

El cambio generacional se está mostrando como imprescindible para asegurar la supervivencia de las empresas familiares y el Protocolo

²⁰ Urrea, Joaquín, “Gobernabilidad de la Empresa de Familia”, Revista Universidad EAFIT, Enero-Marzo no.129, Medellín-Colombia, 2003, P. 44

Familiar juega un papel insustituible en el proceso de comunicación que debe preceder a todo cambio generacional.

Las estrategias implantadas de las generaciones sucesivas en las empresas de familia ha sido un factor significativo en el desempeño de la organización.

Hipótesis

Si se implementa un Modelo de Dirección Estratégica en un Grupo Empresarial Familiar facilitará la sucesión exitosa a la siguiente generación.

Variables de la investigación

- Con la implementación de un sistema de comunicación será causa para la variable dependiente (efecto) que será la creación de la guía de comunicación organizacional. Se determinan las siguientes variables de la investigación:

Variable independiente

Análisis del entorno de las empresas familiares en Ecuador –problemas identificados en las sucesiones.

Variable dependiente

Modelo de Dirección Estratégico que facilite la sucesión a la futura generación del grupo empresarial familiar Azar.

Definiciones Conceptuales

Administración: Definida en su forma más breve como "el arte y la ciencia de hacer las cosas por medio de terceros"²¹.(Wilbur, 1997)

Familia: Grupo de personas unidas entre sí por un lazo de parentesco. Estos lazos de parentesco generan entre los miembros de la familia una serie de derechos y obligaciones que el derecho de familia se encarga de estudiar.²²(Bustos, 2003)

Empresa Familiar: Sociedad cuyas acciones son propiedad, en su mayor parte, de los miembros de una sola familiar o un grupo estrechamente unido.(Wilbur, 1997)

Dirección: Aquella parte de la administración relacionada con la determinación de objetivos y políticas a seguir, así como la comprobación de los progresos totales para su consecución.²³(Johannsen, 1972)

Estrategia: Líneas maestras para la toma de decisiones que tienen influencia en la eficacia a largo plazo de una organización.²⁴(Rosenberg, 1994)

²¹WILBUR, Cross, DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO BILINGÜE DE TÉRMINOS DE NEGOCIOS, 1ra Edición, Editorial Prentice- Hall Hispanoamericana S.A., VOL I, Juárez-México, 1997, P.15

²²BUSTOS, María B., "Derecho Civil, Personas y Familias", DICCIONARIOS JURÍDICOS TEMÁTICOS, 1ra Edición, Editorial Servicios editoriales 6N, VOL 1, México, 2003, P. 80

²³JOHANNSEN, H. y otros, DICCIONARIO DE MANAGEMENT, 1ra Edición, Editorial Oikos-Tau, Barcelona-España, 1972, p.45.

²⁴ROSENBERG, Jerry M., DICCIONARIO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS, 3ra Edición, Editorial Océano, Barcelona-España, 1994, p.120

Planificación Estratégica: Proceso mediante el cual se deciden los objetivos de una organización, el uso y aplicación de los recursos, y la política a seguir para lograr dichos fines.²⁵(Johannsen, 1972)

Presupuesto: Resumen sistemático de las previsiones de los gastos proyectados y de las estimaciones de los ingresos previstos para cubrir dichos gastos.²⁶(Rosenberg, 1994)

Logística Integral: Proceso por el que se dirigen, de manera interrelacionada y sistémica, todas las actividades necesarias para mover y almacenar estratégicamente los materiales desde los proveedores hasta los consumidores finales. La logística integral pretende establecer un criterio de gestión coordinado entre las diferentes actividades de una organización, manteniendo la alineación de los recursos de acuerdo a los objetivos estratégicos determinados por la dirección.²⁷ (ALADI, 2008)

Inteligencia de Negocios (BI Business Intelligence): Aplicaciones y tecnologías que se enfocan en obtener; almacenar, analizar y proporcionar el acceso a datos desde muchas fuentes diferentes para ayudar a los usuarios a que tomen mejores decisiones de negocios.²⁸ (Laudon, 2008)

²⁵Idem P.158

²⁶Idem P.309

²⁷ALADI, Asociación Latinoamericana de Integración "Glosario de términos logísticos", 2008, <http://www.alv-logistica.org/mostrar.asp?doc=681> (25-Oct-11).

²⁸LAUDON, KENNETH C. Y LAUDON, JANE P., Sistemas de Información Gerencial Administración de la empresa digital, 10^{ma} Edición, Editorial Pearson Education Prentice Hall, Juárez-Mexico 2008, P.223

Protocolo Familiar: Es un acuerdo que delimita el marco de desarrollo y las reglas de actuación y relaciones entre la empresa familiar y su propiedad, sin que ello suponga interferir en la gestión de la empresa y su comunicación con terceros. Debe entenderse como el resultado de un proceso en el que participan tanto la familia como la propiedad y los gestores de la empresa, y que tienen componentes jurídicos, económicos y empresariales, fruto de los cuales se obtiene un documento (a medida) para una determinada empresa y familia.²⁹(Amat, 2007)

²⁹AMAT, Joan M. y CORONA Juan F., El Protocolo Familiar la experiencia de una década, 1^{era} Edición, Editorial Deusto, Barcelona-España 2007, P.9-10

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El método científico constituye un mecanismo para acercar a los investigadores a la realidad, mediante las técnicas y procedimientos, se pueden crear criterios y evaluaciones como lo dicho por BUNGE (1959) "las ciencias difieren solo en las tácticas que usan para la resolución de sus problemas particulares, pero todas comparten el Método Científico". (p. 23).

Modalidad de la investigación

De acuerdo a los objetivos propuestos de la investigación se ha planteado como contenido modalidad de "Caso ÚNICO = Grupo Azar Logística y Comercio Exterior". Además combinar modalidades de investigación con Categorías Mixtas Cualitativas y Cuantitativas.

Tipo de investigación

Con el uso de esta modalidad, se pretende determinar la situación actual de un Grupo Empresarial, cómo está compuesto, su nivel de capacidad administrativa, desarrollo organizacional, recursos humanos y sistemas de información. Es la muestra para estudiar las variables y poner en práctica el modelo que se requiere implementar para la medición de los indicadores establecidos. Los resultados serán vitales para que la Alta Dirección acepte la propuesta de la incorporación de los puntos planteados en este proyecto.

Instrumentos de investigación

La manera que accederemos a la información será a través de grupos focales, entrevistas y encuestas con los instrumentos de cuestionario que será orientada a los objetivos específicos para con ello definir la propuesta a implementarse y corroborar la existencia del problema. Se ha establecido que las técnicas de entrevistas de profundidad y juicios de expertos las preguntas serán abiertas cualitativas y subjetivas ya que nuestro mayor interés es receptar la calidad de información que provenga de estos expertos y familiares.

Para las encuestas, el cuestionario se basara en preguntas cerradas, cuantitativas y concretas. La finalidad es recabar la situación actual en temas específicos como la estructura organizacional de la empresa familiar. Las encuestas serán revisadas por un experto en el área para validar su calidad en la recolección de la información.

Por otro lado los Grupos focales utilizara como técnica de observación determinaran y medirán la interacción del recurso humano del Grupo Azar debido que en esta muestra es donde se obtendrá los datos más relevantes.

Recolección de la información

Dependiendo de la técnica establecida, este proceso será de forma presencial y programada en relación a las entrevistas y grupo focales. Las encuestas se harán de forma no presencial a través de correo electrónico

y también por medio de Google Docs que son portales gratuitos creados a través de la web.

Sistematización

Los datos de modalidad cualitativa se analizarán en orden de relevancia de acuerdo a los objetivos de esta investigación soportados en los fundamentos citados por expertos que se han nombrado en el marco teórico. Para los datos de orden cuantitativo se los tabulará con la ayuda del SPSS Statistical Package for the social science.

Procesamiento de los datos y análisis

Las unidades de observación en lo que respecta a la población y muestra se han definido y explicado previamente, éstas se encuentran diferenciadas por el tipo de enfoque. La información relevante que dará soporte a esta investigación la proporcionará lo siguiente:

La Muestra

- ✓ Empresas y Familiares que conforman el Grupo Azar:

Roberto Azar V (fundador)

Rocalvi, Calvima: Roberto Azar M. Presidente Ejecutivo

Comexport y CentralFile: David Azar M. Presidente Ejecutivo

Metromodal: Pablo Azar M. Gerente de Logística

Consulcal y Rocalvi Logistics: Ma. Paula Azar Gerente

- ✓ Empresarios de Empresas Familiares de éxito en el Ecuador:

Sumesa Ing. Julián García Presidente Ejecutivo

Poligráfica Ing. Luis Chonillo Gerente General

Grupo Papelesa-Grupasa Ing. Luis Jaramillo Gerente General

Para estas muestras, se coordinará una agenda de citas para establecer un diálogo de máximo 45 minutos que deberá cumplirse con estricta puntualidad para aprovechar el tiempo que nos designen estos ejecutivos.

- ✓ Colaboradores que laboren en empresas familiares del medio y en el Sector de Logística y Comercio Exterior:

Con respecto a esta muestra, se definirá los cargos de acuerdo al organigrama general como por ejemplo las subgerencias, jefaturas, supervisores. Con sus áreas críticas que pueden ser Administración, Operaciones, Recursos Humanos y Financiera. Equidad de género hombres y mujeres, entre 25-40 años.

- ✓ Recurso humano del Grupo Azar:

La muestra se dividirá en 2 grupos de máximo 8 personas cada uno, el primer grupo estará conformado por 3 personas de mandos bajos en los siguientes cargos archivistas, estibadores, y auxiliares referenciados de cada empresa del grupo. El segundo grupo lo conformarán mandos medios de preferencia las personas con mayor tiempo en la organización y con mayor influencia en la toma de decisiones después de los familiares. Los cargos son jefaturas y asistentes, hombres y mujeres, entre 21-50 años.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

LA ENCUESTA

A continuación se presentan los gráficos con su respectiva interpretación o análisis para cada ítem, las preguntas respondidas por la población encuestada, fueron tomando en consideración la dimensión a la cual pertenece. Se analizó como está estructurada los G5 y Empresas Familiares.

El autor muestra los análisis y las interpretaciones de los resultados derivados de los cuestionarios realizados para la obtención de la información del estudio. El análisis de estadística descriptiva se elaboró en SPSS..

Se permitió buscar las variables necesarias para establecer lapropuesta final de la matriz de comunicación de los empleados de la empresa investigada y que quede definida la estrategia de comunicación.

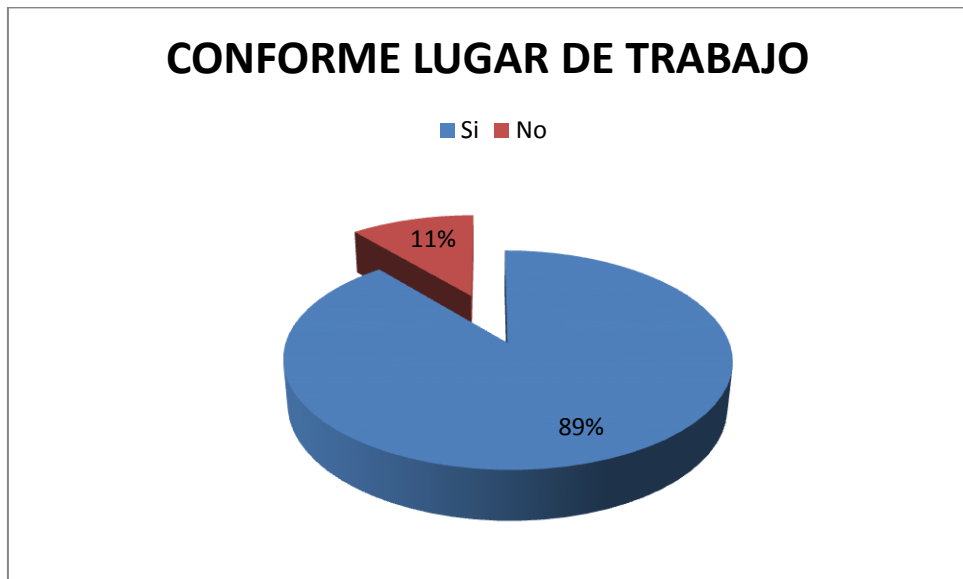
Las metodologías de cuestionario usadas, se basaron en las escalas de Likert.

Los gráficos fueron hechos en tipo pie con tajadas porcentuales de las respuestas para poder tener una visualización más exacta de los resultados buscados en la investigación.

A continuación el análisis:

1. ¿Esta conforme trabajando en una empresa familiar?

GRÁFICO: 1 ENCUESTA PREGUNTA 1

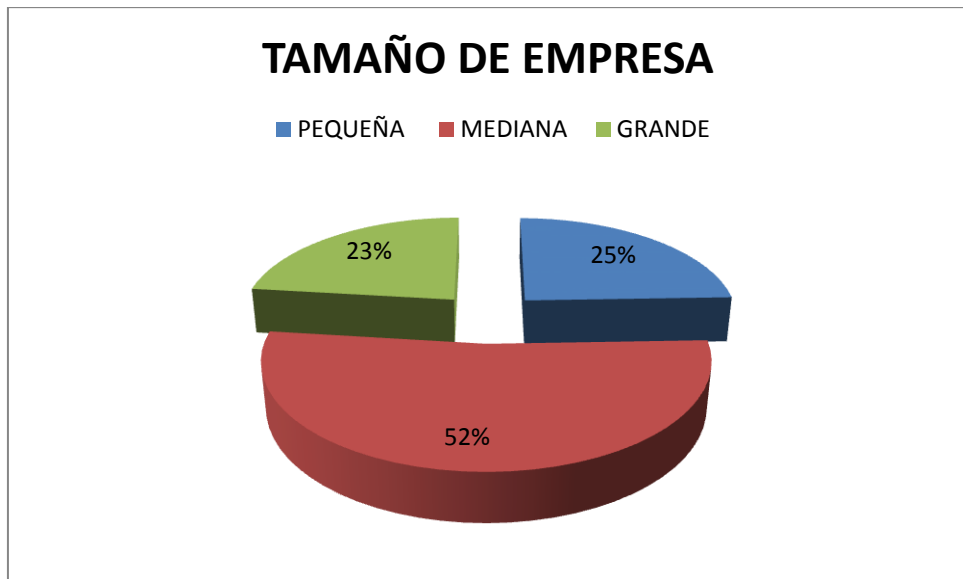


FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Se puede notar fácilmente la apreciación de los empleados de la empresa están conforme trabajando en una empresa de grupo familiar, sin embargo un 11% no lo está y puede ser por cierta falta de decisión en la mismas.

2. La empresa donde usted labora es:

GRÁFICO: 2 ENCUESTA PREGUNTA 2



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Como podemos ver, el 52% de empresas familiares son de tamaño mediana lo que significa que podemos potenciar el mercado para convertirlas en industrias grandes.

3. ¿En la empresa donde labora tienen implementada dirección estratégica?

GRÁFICO: 3 ENCUESTA PREGUNTA 3



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Una de las principales causas de esta investigación es observar la sucesión exitosa en las empresas familiares pero con ello debemos observar también las técnicas que utilizan para lograrlo en este caso la implementación estratégica es una de ellas y vemos que un 74% de nuestros encuestados no cuentan con ello.

4. ¿La empresa donde labora cuenta con herramientas tecnológicas que lo asistan en el desempeño de sus actividades?

GRÁFICO: 4 ENCUESTA PREGUNTA 4

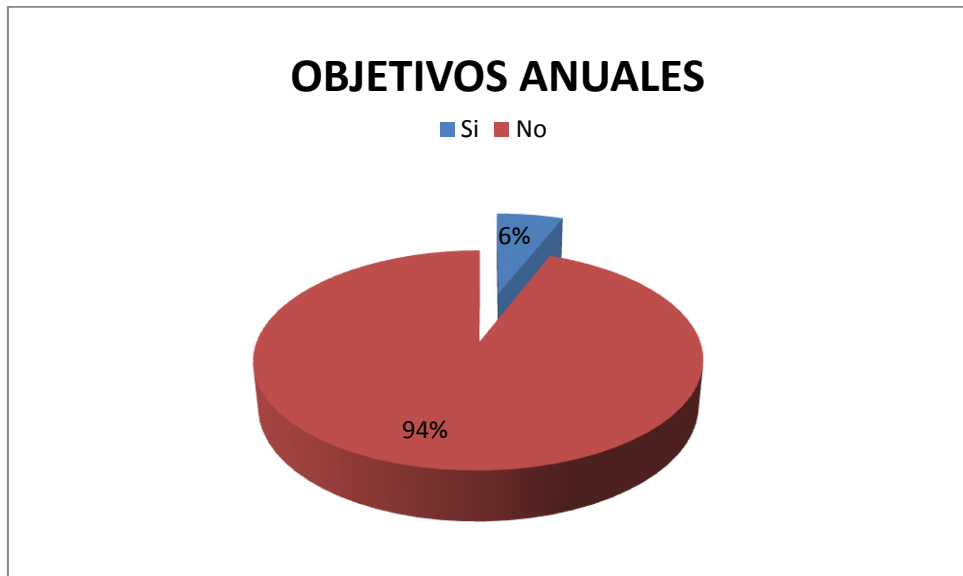


FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Esta es la parte más preocupante de la organización, en pleno siglo 21 muchas empresas no han avanzado en cuanto a tecnología se refiere, lo que merma su productividad y efectividad.

5. ¿Usted trabaja con objetivos anuales?

GRÁFICO: 5 ENCUESTA PREGUNTA 5



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Un lamentable 94% determina que la organización no comunica los objetivos anuales para los que trabajan.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE GUÍA DE COMUNICACIÓN ESTRATEGICA

Antecedentes

La guía de la estructura de la comunicación es un mecanismo utilizado por las empresas modernas que llevan la información en todas direcciones, con el cuidado de establecer objetivos, fechas límites.

Tal como vimos en el antecedente teórico de la investigación, la presente estructura debe tener amplitud y perduración. Amplitud porque define la investigadora que no debe quedar ninguna parte de la empresa incomunicada, la comunicación no debe ser segregada en ordenes jerárquicos, más bien, debe ser socializada de manera horizontal, para que todos sepan los lineamientos que persiguen en la empresa.

Objetivos Específicos

Empezar con las reuniones de grupo primario, la moderadora debe participar en cada una de las reuniones, tratando de moderar los ánimos que al principio serán muy fuertes, pues podrían confundir los participantes agresión en lugar de participación.

1. Determinar la estructura organizacional actual de un Grupo Empresario Familiar sus fortalezas y debilidades, el nivel de capacidad administrativa, el alcance del proceso estratégico y las características de la futura generación.
2. Definir la intención de sucesión mediante el análisis de roles simultáneos existentes (propietarios – mandos no propietarios – trabajadores) y la tipología del ego familiar-empresarial.

3. Revisar y actualizar la dirección existente del Grupo Familiar en su transición a la tercera generación.
4. Introducir una cultura de reconocimiento del Recurso Humano para motivar su desempeño y aporte dentro del Grupo Familiar.
5. Diseño e implementación de una política de reinversión de utilidades y controles de los flujos económicos.
6. Integrar los servicios logísticos mediante herramientas de inteligencia de negocios y la aplicación de los principios del Protocolo Familiar.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La comunicación estratégica, se deberá complementar con los principios de la planificación estratégica, las empresas no se equivocan en planificar, se equivocan al no poder transmitir los planes, como estos se generan y aúnan a la dirección de la organización.

Conclusiones

Aun estando en pleno siglo 21 vemos como grandes empresas familiares aun no llegan a tener los departamentos bien informados y llevar los conocimientos de cada uno de los empleados al fin común de lograr los objetivos trazados en la misión de la organización.

Recomendaciones

- Comunicare a los empleados los objetivos anuales de la organización.
- Entregar directrices a los nuevos sucesores.
- Los nuevos sucesores deben tener una capacitación de 6 meses para conocer el giro del negocio.

Bibliografía y citas

- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacionnal interna*. Madrid: Gesbiblo.
- Barkley, E., Cross, P., & major, H. (2005). *Collaborative learning techniques*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bonals, J., & Sánchez, M. (2007). *Manual de asesamiento psicopedagógico*. Barcelona: Editorial Graó.
- Cash, A. (2002). *Psicología para dummies*. Bogotá: Norma.
- Cohen, G. (1991). *La naturaleza de la función directiva*. Madrid: Díaz santos.
- El lenguaje de la vida. (s.f.). *Blog de el lenguaje de la vida*. Recuperado el 4 de noviembre de 2010, de Sitio web de comunicación:
www.ellenguajedelavida.blogspot.com
- El Universo. (10 de septiembre de 2010). *El Universo*. Recuperado el 15 de Octubre de 2010, de Sitio web el periódico El universo:
<http://www.eluniverso.com/2010/09/10/1/1356/ecuador-continua-105-ranking-competitividad.html?p=1361A&m=2160>
- Ferrer, G. G. (2005). *Investigación comercial*. Madrid: Universidad Rey Juan Carlos.
- Festinger, L., & Katz, D. (1992). *Los métodos de investigación en las ciencias sociales*. Barcelona: Paidós.
- García, J. (1998). *La comunicación interna*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Koontz, H., & O'Donnell, C. (1998). *Principio de la administración moderna*. New York: Mc Graw Hill.
- León, A. (2005). *Estrategias para el desarrollo de la comunicación profesional*. México: UMUSA.
- Longo, F. (2004). *Merito y flexibilidad*. Barcelona: Paidós.
- Marín, L. (1992). *Sociología de la empresa*. Madrid: Ibérico europea.
- Ramirez, T. (2004). *Cómo realizar el proyecto de investigación*. Caracas: Contexto editores.
- Rey, F. (2003). *Técnicas de resolución de problemas*. Madrid: FC editorial.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. En S. Robbins, *Comportamiento Organizacional* (págs. 571-579). México: Pearson.

Sabino, C. (2005). *El proceso de la investigación*. Caracas: Panapo.

Shumpeter, J. (1976). Capitalism, socialism, democracy. En J. Shumpeter, *Capitalism, socialism, democracy* (págs. 132-133). New Jersey: George Allen & Unwin.

week, B. (1994). Council of communication management. *Bussines week* , 8.

ANEXOS

ENCUESTAS G5 Y EMPRESAS FAMILIARES

1. ¿Esta conforme trabajando en una empresa familiar?
 - a. Si
 - b. No

2. La empresa donde usted labora es:
 - a. Pequeña
 - b. Mediana
 - c. Grande

3. ¿En la empresa donde labora tienen implementada dirección estratégica?
 - a. Si
 - b. No

4. ¿La empresa donde labora cuenta con herramientas tecnológicas que lo asistan en el desempeño de sus actividades?
 - a. Si
 - b. No

5. ¿Usted trabaja con objetivos anuales?
 - a. Si
 - b. No