



**República del Ecuador**

**Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil – UTEG  
Facultad de Estudios de Postgrado**

**Tesis en opción al título de Magíster en:  
Administración y Dirección de Empresas**

**Tema de Artículo Científico:  
Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de  
crecimiento y sostenibilidad en el Cantón La Troncal**

**Autor:  
Lcdo. Cristhian Wilmer Rivera Rocano**

**Director de Artículo Científico:  
Ing. Pedro Luis Andrade Rodríguez, MSc.**

**Septiembre 2018**

**Guayaquil – Ecuador**

# MODELO DE GESTIÓN PARA LAS EMPRESAS FAMILIARES CON PERSPECTIVAS DE CRECIMIENTO Y SOSTENIBILIDAD EN EL CANTÓN LA TRONCAL

AUTOR:

Lcdo. CCEE. CRISTHIAN WILMER RIVERA ROCANO

Licenciado en Ciencias de la Educación

cwriviera1985@hotmail.com

**RESUMEN:** Implementar modelos de gestión para las empresas familiares son fundamentales en su crecimiento y sostenibilidad en el tiempo. La investigación permitió establecer que en la actualidad las empresas y organizaciones se encuentran inmersas en mercados cada vez más competitivos y globalizados, situación que ha orientado la necesidad de poder controlar las actividades y resultados alcanzados, a través de un modelo de gestión que permita medir, valorar e informar sobre el cumplimiento de los objetivos diseñados, así como también se pueda prevenir el avance futuro de los mismos. Los modelos presentados en esta investigación se enfocan principalmente en la familia, propiedad y gobernabilidad. El tipo de investigación es descriptivo; histórico – lógico; bajo el diseño cuantitativo; la hipótesis planteada identifica un modelo de gestión para las empresas familiares en el Cantón La Troncal, para mejorar su posicionamiento y nivel de competitividad; asegurando su crecimiento y sostenibilidad. Entre los resultados obtenidos se destacan, el desconocimiento de procesos, objetivos, metas, herramientas gerenciales; que repercuten en el proceso de crecimiento de las empresas familiares.

**PALABRAS CLAVES:** Modelo, Gestión, Empresas familiares, Control, Indicadores, Competitividad.

**ABSTRACT:** Implement management models for family businesses are fundamental in their growth and sustainability over time. The research made it possible to establish that companies and organizations are currently immersed in increasingly competitive and globalized markets, a situation that has guided the need to be able to control the activities and results achieved, through a management model that allows measuring, assess and report on the fulfillment of the designed objectives, as well as prevent the future progress of the same. The models presented in this research focus mainly on the family, property and governability. The type of research is descriptive; historical - logical; under the quantitative design; the proposed hypothesis identifies a management model for family businesses in the Canton La Troncal, to improve its positioning and level of competitiveness; ensuring its growth and sustainability. Among the results obtained are the lack of knowledge of processes, objectives, goals, management tools; that have an impact on the growth process of family businesses.

**KEYWORDS:** Model, Management, Family businesses, Control, Indicators, Competitiveness.

## INTRODUCCIÓN

Administrar una empresa familiar puede ser un desafío adicional, ya que trabajar con miembros de la familia agrega una complicación adicional a las tareas de la administración. Las empresas familiares tienen algunas características. La primera característica de las empresas familiares es que controlan los derechos de propiedad y gestión; la segunda característica es a través del modo de gestión familiar; la tercera característica se expresa mediante el éxito del negocio familiar, que proviene de los valores y objetivos familiares (Armero, 2015). Las empresas familiares más exitosas tienden a ser empresas que han identificado un sucesor.

Algunas de las empresas más grandes del mundo son compañías de propiedad familiar o que cotizan en bolsa que conservan algún elemento de control familiar (Jaramillo, 2012). El manejo exitoso de una empresa familiar es un acto de equilibrio que debe conciliar los intereses estratégicos de la familia y el negocio, las fuerzas del mercado y los objetivos de la familia; en la mayoría de las 500 empresas familiares más importantes del mundo, al menos un miembro de la familia desempeña actualmente un papel activo en el equipo directivo superior (Pérez, 2012).

Para el caso del Ecuador, el 81,2% de las empresas familiares funcionan en ocho sectores: comercio, las actividades profesionales, científicas y técnicas, inmobiliario, construcción, transporte y almacenamiento, industria, servicios administrativos; y en la agricultura, ganadería, pesca y silvicultura. Las firmas representan el 90.5% del tejido empresarial legal (UESS, 2017).

El 66% de las empresas grandes, el 88% de las medianas y más del 90% de

las pequeñas y microempresas son familiares (UESS, 2017).

El modelo de empresa familiar, como parte integrante de las micro, pequeñas y medianas empresas, tiene una característica común que es la ausencia de estructuras formales y sistemas confiables a nivel gerencial, por lo que no pueden asegurar su funcionamiento exitoso y su supervivencia en el tiempo (Iglesias, 2016).

## DESARROLLO

**ANTECEDENTES:** Desde hace poco más de dos décadas, surge el campo del conocimiento relativo a las empresas familiares, que aún en nuestro país carece de una adecuación teórica y empírica. En el caso de Latinoamérica, el estudio de las empresas familiares reviste particular importancia debido a la gran influencia de la familia sobre la empresa, ya que la inmensa mayoría de las empresas están controladas por familias (Hernando, 2014).

En la actualidad, se han estudiado claves para evaluar las posibilidades de éxito de las empresas familiares, aunque uno de sus mayores inconvenientes en la continuidad generacional de las mismas. Una empresa familiar no necesariamente debe ser considerada una Pyme (Hernando, 2014).

La característica y el objetivo central del estudio de un Sistema de Control de Gestión serán facilitar el mejoramiento continuo al interior de una organización y de todos los elementos o mecanismos que se utilicen para llevarlo a cabo. El sistema debe ser concebido como parte de un sistema de dirección eficiente. El estudio se basa en el hecho de que hoy las empresas se enfrenan a condiciones

de competencia creciente, tecnologías nuevas, cambios a nivel del entorno y cambio de tipo social (Jaramillo, 2012).

El negocio familiar es el modelo de organización económica más antiguo y más común. En muchos casos, no están sujetos a los requisitos de información financiera y se dispone de poca información pública sobre el desempeño financiero (Carlock, 2009).

El desafío para las familias de negocios es que los roles familiares, de propiedad y comerciales implican valores, objetivos y acciones diferentes que en ocasiones son contradictorios, por ejemplo, los miembros de la familia le dan una alta prioridad al capital emocional (Schlemenson, 2013).

Los mitos familiares (conjunto de creencias compartidas por los miembros de la familia) ayudan a las personas a lidiar con el estrés y la ansiedad y, al reescribir patrones de comportamiento ritual, les permitirán establecer un frente común contra el mundo exterior (Gómez, Díaz de Castro, & Ruzo, 2014).

Una empresa familiar influye positivamente en la economía ecuatoriana, pero son muy vulnerables a las condiciones de mercado y problemas de la familia; siendo una de las principales causas la continuidad luego de cambios generacionales; la esperanza de vida de la empresa familiar baja, solo el 30% llega a la segunda generación y el 15% pasa a la tercera generación (UESS, 2017).

En Ecuador, como en otros países del mundo, se presenta una tendencia a la creación de empresas familiares, las cuales surgen de un gran desconocimiento sobre los factores esenciales para alcanzar una gestión eficiente, puesto que además de desconocer los procesos administrativos, no se analizan otros

aspectos originados en el ámbito social (Mera & Bermeo, 2017).

En las últimas décadas nuestro país está atravesando profundos procesos de cambio que han motivado al sector empresarial a mejorar sus niveles competitividad para hacer frente a los nuevos escenarios.

En tal virtud la investigación pretende realizar algunas reflexiones sobre la situación de la gestión empresarial de las empresas familiares del Cantón La Troncal, con el fin de obtener resultados que permitan desarrollar una propuesta de modelos gestión, que se convierta en una herramienta que estimule la permanencia y sostenibilidad en el tiempo de los diferentes sectores industriales, en los cuales participan los negocios familiares.

## **OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Objetivo general**

En correspondencia, el **objetivo general** es proponer un modelo de gestión para las empresas familiares del Cantón La Troncal.

### **Objetivos específicos de la investigación**

- Establecer los antecedentes y las bases conceptuales de la empresa familiar y los modelos de gestión.
- Diagnosticar la situación actual de las empresas familiares del Cantón La Troncal.
- Diseñar un modelo de gestión que se acople a los requerimientos de las empresas familiares del Cantón La Troncal, que les permita un eficiente crecimiento y sostenibilidad en el tiempo.

## **MARCO TEÓRICO**

### **2.1.- MODELOS Y GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES**

#### **2.1.1.- Generalidades de la empresa.**

El objetivo de la sostenibilidad requiere una línea de tiempo más extensa para el rendimiento de la inversión ROI (Return On Investment), pero una vez que se realizan las inversiones iniciales, en realidad pueden conducir a una mayor rentabilidad (Dugan, 2012)

En una empresa, cuando los eventos y condiciones apropiados desencadenan una acción, los requisitos del cliente y los recursos de consumo, como las materias primas y la información, se transforman en bienes y servicios para ofrecer el rendimiento empresarial deseado (Berry, 2014).

#### **2.1.2.- Generalidades de la empresa familiar**

Una empresa familiar puede definirse como cualquier negocio en el que participan dos o más miembros de la familia y la mayoría de la propiedad o el control recae en una familia (García, 2012).

Una empresa familiar es una forma de organización híbrida, cuya identidad abarca la superposición de un sistema familiar y un sistema comercial (Hutcheson, 2013).

Debido a su herencia, su visión a largo plazo y su compromiso con la comunidad, las empresas familiares se destacan cada vez más como símbolos de estabilidad y responsabilidad. Además, las empresas familiares locales se perciben cada vez más como fabricantes de productos y servicios de calidad (Armero, 2015).

#### **2.1.3.- Fines y la naturaleza de la empresa y de la familia**

La gobernanza es efectiva si tanto la propiedad familiar como la junta comparten un consenso sobre los valores, la visión y los objetivos (Abiti & Ocejo, 2013).

Los valores de los propietarios dan forma a la visión que tienen para el negocio. La visión de los propietarios tiene dos dimensiones: su visión de la naturaleza del negocio y su visión de la estructura de su propiedad (Hutcheson, 2013).

#### **2.1.4.- Ciclo de vida de la empresa familiar**

Las estadísticas sugieren que la mayoría de las empresas familiares no pasan de la tercera generación. Sin embargo, la sucesión no es la única razón del fracaso o conflicto; muchos otros factores de la gestión empresarial familiar definen su probabilidad de supervivencia y continuidad (Heizer & Render, 2009).

La alta mortalidad de las empresas familiares no solo puede explicarse por conflictos familiares, sino que puede tener que ver con la forma en que se gestiona el negocio y se adapta a factores micro y macroeconómicos (Abiti & Ocejo, 2013).

En general, se puede afirmar que, en las empresas familiares, el mejor modelo de negocio es inútil sin una unidad familiar que soporte las diferentes etapas (Hernando, 2014).

#### **2.1.5.- Modelos de gestión**

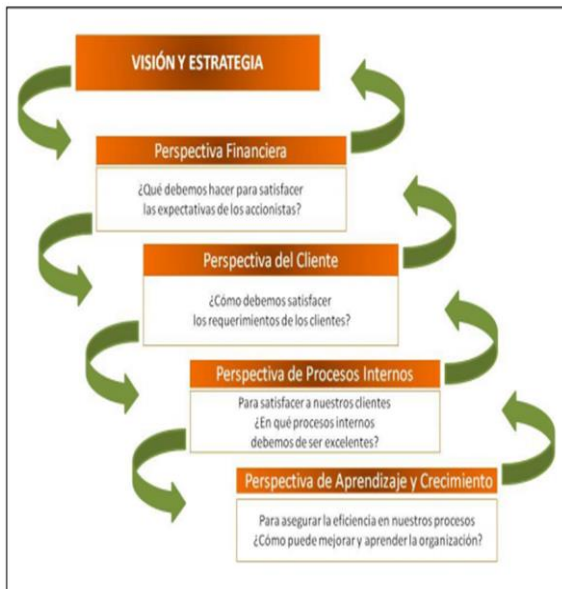
Para la presente investigación se proponen modelos enfocados principalmente a la familia, propiedad y gobernabilidad, cuyos subsistemas interactúan de manera permanente y definen las características que

distinguen a este tipo de organizaciones.

### 2.1.6.- Modelo Balanced Scorecard

De acuerdo con Kaplan y Norton basa su modelo a la representación coherente de la estrategia del negocio a través de acciones claramente encadenadas entre sí, medidas con los indicadores de desempeño, sujetas al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldadas por un conjunto de iniciativas o proyectos.

**Figura 1. Esquema simplificado del Modelo del Cuadro de Mando Integral**



**Fuente: Kaplan y Norton, por Chavarría (2010).**

### 2.1.7.- Modelo Capitán

Se trata de un modelo comercial, cuyo nivel de profesionalización es mínimo o nulo, puesto que se trata de un negocio pequeño, donde el control de las operaciones se delega al emperador familiar (Gimeno, 2011).

### 2.1.8.- Modelo Emperador

Conforme crece la empresa, se van incorporando a otros miembros de una familia para la gestión del negocio,

siempre bajo una unidad de mando (Gimeno, 2011).

### 2.1.9.- Modelo Equipo familiar

Se presentan en una alta dedicación al negocio y la familia, que trabajo unificadamente para el crecimiento de la empresa. Este modelo de negocio busca mantener un legado más que un líder, sin embargo, el nivel de profesionalización generalmente está ausente, puesto que se brinda más atención a la sucesión (Gimeno, 2011).

### 2.1.1.0.- Modelo Familia profesional

Aquí un grupo familiar se asocian para desarrollar un negocio considerando intereses comunes, que parte de la necesidad de disponer de un modelo de gestión con operación profesional, sin perder de vista el componente familiar con el que se dirige la empresa (Gimeno, 2011).

### 2.1.1.1.- Modelo Corporación

Cuando se logra una adecuada estructura organizativa y conforme la empresa va creciendo, los familiares llegan a ser miembros de las altas juntas directivas, con poder de decisión y la gestión queda en manos de profesionales que cumplen sus funciones de dirección, conforme las decisiones y la estructura del gobierno corporativo (Gimeno, 2011).

### Metodología

El tipo de la investigación es descriptivo, puesto que buscará definir las propiedades, las características y los perfiles del grupo de estudio o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Hernández, 2014, pág. 123).

Su análisis se enfocó en el análisis de la situación de las empresas familiares del Cantón La Troncal, determinando en que se vinculan los modelos de gestión

y las perspectivas de crecimiento que tiene el sector.

Durante el desarrollo de la investigación se utilizarán algunos métodos como el histórico – lógico que permitirá identificar los antecedentes y los elementos de la investigación sobre los modelos de gestión para las empresas familiares; por otro lado, el análisis y síntesis permitirá relacionar los aspectos teóricos – conceptuales durante el procesamiento de los datos obtenidos en la aplicación de los instrumentos, relacionándolos con los objetivos planteados; y, con la inducción y deducción se podrá diagnosticar la situación de las empresa familiares del Cantón La Troncal (Méndez, 2011, pág. 98).

Para la presente investigación se empleará el tipo de muestreo probabilístico, mismo que otorga a todos los miembros de la población igual probabilidad de ser escogidos. De acuerdo con (Bernal, 2006, pág. 89) cuando una población es menor a 100 unidades, se puede considerar el total de la población como una muestra, por lo tanto, la muestra para la siguiente investigación es de 51 empresas del cantón La Troncal.

## RESULTADOS OBTENIDOS

De acuerdo a información que proporciona el (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2016), que en la última versión del Directorio de Empresas y Establecimientos (DIEE), pública cómo se conforma el tejido empresarial ecuatoriano, donde existe un total de 704.556 empresas, de las cuales el 89.6% son microempresas, 8.2% pequeñas, 1.7% medianas y 0.5% grandes empresas.

**Tabla 1: Listado de empresas en el Ecuador**

Tamaño	Cantidad	Porcentaje
Microempresas	631.282	89,60%
Pequeñas empresas	57.774	8,20%
Medianas empresas	11.977	1,70%
Grandes empresas	3.523	0,50%
<b>Total Nacional</b>	<b>704.556</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente: (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2016).**

Para el caso de específico del Cantón La Troncal, las empresas están conformadas de la siguiente manera:

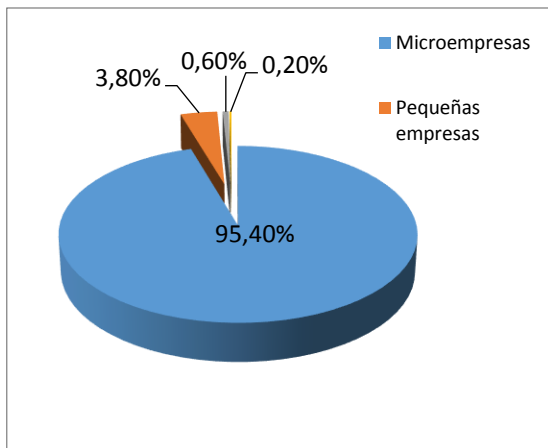
**Tabla 2: Listado de empresas del Cantón La Troncal**

Tamaño	Cantidad	Porcentaje
Microempresas	37	69%
Pequeñas empresas	12	22%
Medianas empresas	2	4%
<b>Total Nacional</b>	<b>51</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente: (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2016).**

Las micro, pequeñas y medianas empresas (relacionadas con las empresas familiares) tienen un aporte significativo en el sistema productivo nacional, puesto que 99 de cada 100 de estas entidades está clasificada dentro de este ámbito, según lo demuestra el siguiente gráfico:

**Figura 2: Clasificación de las empresas del Ecuador (de acuerdo al tamaño)**



**Fuente: (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2016).**

Una empresa familiar es una organización comercial en la que toma

de decisiones está influenciada por múltiples generaciones de una familia – relacionada por sangre, matrimonio o adopción – que tiene la capacidad de influir en la visión del negocio y la voluntad de usar esta capacidad para perseguir objetivos distintivos.

Las empresas familiares, aunque forman parte importante de la economía del país, no han sido analizadas desde su realidad, donde los intereses de la familia y empresa en ocasiones ponen en riesgo su continuidad.

## VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

### Primer caso

**Tabla 3: Resumen del procesamiento de casos 1**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Pregunta1 * Pregunta5	51	100,0%	0	,0%	51	100,0%
Pregunta1 * Pregunta6	51	100,0%	0	,0%	51	100,0%
Pregunta1 * Pregunta7	51	100,0%	0	,0%	51	100,0%
Pregunta1 * Pregunta9	51	100,0%	0	,0%	51	100,0%

Fuente: Elaboración propia a partir del procedimiento de los resultados de las encuestas aplicadas.



## Resultados:

**Tabla 4: Resumen de resultados 1**

Pregunta 1	Pregunta5		Total	Pregunta6		Total	Pregunta7				Total	Pregunta9		Total	%
	Si	NO		Si	NO		Calidad	Salud ocupacional	Ambiental	Ninguno		Si	NO		
Decrecerá alto	0	9	9	0	9	9	0	0	0	9	9	0	9	9	18%
Decrecerá medio	0	3	3	0	3	3	0	0	0	3	3	0	3	3	6%
Decrecerá moderado	0	2	2	0	2	2	0	0	0	2	2	0	2	2	4%
Se mantendrá	0	12	12	0	12	12	0	0	0	12	12	0	12	12	24%
Creceerá bajo	0	9	9	0	9	9	0	0	0	9	9	0	9	9	18%
Creceerá moderado	0	11	11	1	10	11	0	0	3	8	11	5	6	11	22%
Creceerá medio	2	1	3	3	0	3	0	2	1	0	3	3	0	3	6%
Creceerá alto	2	0	2	2	0	2	2	0	0	0	2	2	0	2	4%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>47</b>	<b>51</b>	<b>6</b>	<b>45</b>	<b>51</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>43</b>	<b>51</b>	<b>10</b>	<b>41</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir del procedimiento de los resultados de las encuestas aplicadas.

**Análisis:** Al realizar una correlación entre la pregunta 1 sobre la situación del volumen de producción de las empresas y las preguntas 5, 6, 7 y 9 que tiene que ver con el uso de herramientas de gestión, los resultados determinan que 28% considera que el volumen de producción decrecerá y el 24% que se mantendrá, que tiene relación con las respuestas que establecen que el 52% de las empresas encuestadas no cuentan con ninguna herramienta de gestión. Por otro lado, el 22% consideran que crecerán moderadamente, en donde este grupo si dispone de alguna herramienta de gestión (planificación estratégica, gestión ambiental y control de producción). Finalmente, el 10% de las empresas encuestadas consideran que crecerán entre medio o alto ya que este grupo se puede considerar que si dispone de un mayor número de herramientas de gestión (planificación estratégica, gestión por procesos, sistemas de gestión y control de producción).

## Segundo caso

**Tabla 5: Resumen del procesamiento de casos 2**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Pregunta2 * Pregunta5	51	100,0%	0	,0%	51	100,0%
Pregunta2 * Pregunta6	51	100,0%	0	,0%	51	100,0%
Pregunta2 * Pregunta7	51	100,0%	0	,0%	51	100,0%
Pregunta2 * Pregunta9	51	100,0%	0	,0%	51	100,0%

Fuente: Elaboración propia a partir del procedimiento de los resultados de las encuestas aplicadas.

## Resultados:

**Tabla 6: Resumen de resultados 2**

Pregunta 2	Pregunta5		Total	Pregunta6		Total	Pregunta7				Total	Pregunta9		Total	%
	Si	NO		Si	NO		Calidad	Salud ocupacional	Ambiental	Ninguno		Si	NO		
Decrecerá alto	0	7	7	0	7	7	0	0	0	7	7	0	7	7	14%
Decrecerá medio	0	4	4	0	4	4	0	0	0	4	4	0	4	4	8%
Decrecerá moderado	0	2	2	0	2	2	0	0	0	2	2	0	2	2	4%
Se mantendrá	0	11	11	0	11	11	0	0	0	11	11	0	11	11	22%
Creceerá bajo	0	7	7	0	7	7	0	0	0	7	7	0	7	7	14%
Creceerá moderado	0	13	13	0	13	13	0	0	1	12	13	3	10	13	25%
Creceerá medio	2	3	5	4	1	5	0	2	3	0	5	5	0	5	10%
Creceerá alto	2	0	2	2	0	2	2	0	0	0	2	2	0	2	4%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>47</b>	<b>51</b>	<b>6</b>	<b>45</b>	<b>51</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>43</b>	<b>51</b>	<b>10</b>	<b>41</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir del procedimiento de los resultados de las encuestas aplicadas.

**Análisis:** Al realizar una correlación entre la pregunta 2 sobre la situación del volumen de ventas de las empresas y las preguntas 5, 6, 7 y 9 que tiene que ver con el uso de herramientas de gestión, los resultados establecieron que el 26% considera que el volumen de ventas decrecerá, el 22% que se mantendrá y el 14% crecerá bajo, que tiene relación con las respuestas que establecen que el 62% de las empresas encuestadas no cuentan con ninguna herramienta de gestión. Por otro lado, el 25% consideran que crecerán moderadamente, en donde este grupo si dispone de alguna herramienta de gestión (gestión ambiental y control de ventas). Finalmente, el 14% de las empresas encuestadas consideran que crecerán entre medio o alto ya que este grupo se puede considerar que si dispone de un mayor número de herramientas de gestión (planificación estratégica, gestión por procesos, sistemas de gestión y control de ventas).

## Tercer caso

**Tabla 7: Resumen del procesamiento de casos 3**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Pregunta3 * Pregunta5	51	100,0%	0	,0%	51	100,0%
Pregunta3 * Pregunta6	51	100,0%	0	,0%	51	100,0%
Pregunta3 * Pregunta7	51	100,0%	0	,0%	51	100,0%
Pregunta3 * Pregunta9	51	100,0%	0	,0%	51	100,0%

Fuente: Elaboración propia a partir del procedimiento de los resultados de las encuestas aplicadas.

## Resultados:

**Tabla 8: Resumen de resultados 3**

Pregunta 3	Pregunta5		Total	Pregunta6		Total	Pregunta7				Total	Pregunta9		Total	%
	Si	NO		Si	NO		Calidad	Salud ocupacional	Ambiental	Ninguno		Si	NO		
Decrecerá alto	0	6	6	0	6	6	0	0	0	6	6	0	6	6	12%
Decrecerá medio	0	5	5	0	5	5	0	0	0	5	5	0	5	5	10%
Se mantendrá	0	12	12	0	12	12	0	0	0	12	12	0	12	12	24%
Creceerá bajo	0	11	11	0	11	11	0	0	0	11	11	0	11	11	22%
Creceerá moderado	0	11	11	0	11	11	0	0	2	9	11	4	7	11	22%
Creceerá medio	2	2	4	4	0	4	0	2	2	0	4	4	0	4	8%
Creceerá alto	2	0	2	2	0	2	2	0	0	0	2	2	0	2	4%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>47</b>	<b>51</b>	<b>6</b>	<b>45</b>	<b>51</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>43</b>	<b>51</b>	<b>10</b>	<b>41</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir del procedimiento de los resultados de las encuestas aplicadas.

**Análisis:** Al realizar una correlación entre la pregunta 3 sobre la manera general en que consideran los empresarios está su negocio y las preguntas 5, 6, 7 y 9 que tiene que ver con el uso de herramientas de gestión, los resultados establecieron que el 22% considera que la situación de la empresa decrecerá, el 24% que se mantendrá y el 22% crecerá bajo, que tiene relación con las respuestas que establecen que el 68% de las empresas encuestadas no cuentan con ninguna herramienta de gestión. Por otro lado, el 22% consideran que crecerán moderadamente, en donde este grupo si dispone de alguna herramienta de gestión (gestión ambiental y control de producción y ventas). Finalmente, el 12% de las empresas encuestadas consideran que crecerán entre medio o alto ya que este grupo se puede considerar que si dispone de un mayor número de herramientas de gestión (planificación estratégica, gestión por procesos, sistemas de gestión y control de ventas).

## Cuarto caso

**Tabla 9: Resumen del procesamiento de casos 4**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Pregunta4 * Pregunta8	51	100,0%	0	,0%	51	100,0%
Pregunta4 * Pregunta11	51	100,0%	0	,0%	51	100,0%

Fuente: Elaboración propia a partir del procedimiento de los resultados de las encuestas aplicadas.

## Resultados:

Tabla 10: Resumen de resultados 4

Pregunta 4	Pregunta8		Total	Pregunta11		Total	%
	Si	NO		Si	NO		
Decrecerá alto	3	0	6	3	0	6	12%
Decrecerá medio	4	0	5	4	0	5	10%
Se mantendrá	15	0	12	15	0	12	24%
Creceerá bajo	8	0	11	8	0	11	22%
Creceerá moderado	12	0	11	12	0	11	22%
Creceerá medio	4	0	4	4	0	4	8%
Creceerá alto	5	0	2	5	0	2	4%
<b>Total</b>	51	0	51	51	0	51	100%

Fuente: Elaboración propia a partir del procedimiento de los resultados de las encuestas aplicadas.

**Análisis:** Al realizar una correlación entre la pregunta 4 sobre cómo considera que estaría su negocio para el próximo año si dispondría de herramientas para mejorar la gestión de su empresa y las preguntas 8 y 11 que tiene que ver con que si se implementa herramientas de gestión se podría mejorar la situación competitiva actual de su negocio, los resultados establecieron que 22% considera que la situación de la empresa decrecerá, el 22% que se mantendrá y el 56% que crecerá, que tiene relación con las respuestas que establecen que el 100% de las empresas encuestadas sí podrían mejorar la situación competitiva actual de su negocio, si contaran con herramientas de gestión (planificación estratégica, gestión por procesos, sistemas de gestión y control de ventas).

## CONCLUSIONES

- Se estima que en Ecuador el 77% de las empresas más grandes del país son familiares, en la micro, pequeña y mediana empresa es el 95%, generando el 51% del PIB del país.
- Las empresas familiares del Cantón La Troncal registran un gran número de procesos y procedimientos causados por una cultura organizacional tradicional, que en muchas ocasiones provoca una inadecuada delimitación de funciones que son esenciales para su funcionamiento.
- Mediante la aplicación de la técnica de la encuesta se pudo identificar el conjunto de factores internos, externos relacionados

con los requerimientos del sector de las empresas familiares del cantón La Troncal, lo que permitió realizar un análisis organizacional de los procesos permanentes e integrales que permita desarrollar un modelo de gestión basado en innovación y acciones, dirigidos a la toma de decisiones estratégicas oportunas para mejorar en el futuro, para desarrollar capacidades estratégicas conjuntas y coordinadas entre las empresas, para enfrentar amenazas tradicionales y nuevas.

- El objetivo primordial del presente trabajo de investigación, implicó el establecimiento de lineamientos estratégicos, constituido por

nueve fases, para que las empresas puedan optimizar el control de las actividades de los procesos administrativos y operativos, mediante la implantación de un sistema que constituya una herramienta gerencial práctica y eficaz, que facilite la gestión y la toma de decisiones utilizando técnicas y prácticas estratégicas basadas en políticas de calidad, que vuelvan a las empresas más competitivas.

### **BIBLIOGRAFÍA/BIBLIOGRAPHY**

1. Abiti, M., & Ocejo, F. (3 de mayo de 2013). La Sucesión de poder en la empresa familiar. Obtenido de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1994-37332013000100003](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332013000100003)
2. Altamirano, E. (2014). Propuesta para optimizar la gestión en las Empresas Familiares del Sector Comercial en la ciudad de Guayaquil (CIIUv4: G453.00), que tenga impacto en su rendimiento y competitividad. Guayaquil: UCSG.
3. Armero, L. (2015, enero). Ventajas de la empresa familiar. Buenos Aires: Ediciones Estrella.
4. Carlock, R. S. (2009). Strategic planning for the family business. México: McGraw Hill.
5. Dugan, A. M. (2012). A woman's place: The crucial roles of women in family business. Washington: McGraw Hill.
6. Gimeno, A. (2011). ¿Cómo organizar una empresa familiar? Barcelona: ESADE.
7. Hernández, R. (2014). Metodología de la Investigación (Quinta Edición ed.). Bogotá: McGraw Hill.
8. Hernando, M. (2014). Un modelo de control de gestión para la pequeña empresa familiar en España: especial referencia a los activos intangibles. Madrid: UDA.
9. Hutcheson, H. (2013). Dirty little secrets of family business. Boston: McGraw Hill.
10. Iglesias, P. (2016). Diseño de un Modelo de Gestión para la permanencia de las empresas familiares en el mercado global. Caso Ecuador. Revista de Ciencia y Tecnología, 31-42.
11. Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos. (2016). Directorio de Empresas y Establecimientos. Quito: INEC.
12. Jaramillo, V. (2012). Las empresas familiares frente a la implementación de Sistemas de Control de Gestión. Forum Empresarial, Administración de Empresas, Vol. 7., 56-81.
13. Kaplan, R., & Norton, E. (2002). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. Boston: McGraw Hill.
14. Pérez, A. I. (2012). El modelo de la empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales. Ciencias 3, Innovación y Desarrollo, 1-12.
15. UESS. (2017). Unidad de Estudios y Desarrollo de Empresas Familiares de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo (UEES). Guayaquil: UESS.