



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TÍTULO:

“Factibilidad para la creación de una consultoría de empresas familiares en la ciudad de Guayaquil”.

AUTOR:

Karen Andrea Talbot Calles

Guayaquil, Ecuador

2015



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En calidad de Tutor del Proyecto de Investigación, nombrada por el Director de la Escuela de Administración de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y analizado el proyecto de investigación con el tema: *“FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA CONSULTORÍA DE EMPRESAS FAMILIARES EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”*, presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar al título de: INGENIERÍA COMERCIAL.

El mismo que considero debe ser aceptado por reunir los requisitos legales, viabilidad e importancia del tema, presentado por la egresada:

Karen Andrea Talbot Calles.

DIRECTOR DE TESIS

Ing. Ind. Pedro Gustavo Correa Mendoza, Msc.

C.C. 0905846606



CERTIFICADO DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, *Karen Andrea Talbot Calles*, declaro bajo juramento que la autoría del presente trabajo de investigación, corresponde totalmente a la suscrita y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada por mí.

De la misma forma cedo mi derecho de autoría a la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y normatividad institucional vigente.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de estudiar la *Factibilidad para la creación de una consultoría de empresas familiares en la ciudad de Guayaquil*.

Karen Andrea Talbot Calles

C.I: 1718088691

DEDICATORIA



Dedico este trabajo producto de un largo esfuerzo a todas las personas que han aportado de manera directa e indirecta al desarrollo del mismo pero sobretodo una profunda dedicatoria a Dios y a mi familia.

- *Karen Andrea Talbot Calles* -

AGRADECIMIENTO

A mis padres quienes sin más que el interés de llegar a ver frutos en mi formación, a ellos mi agradecimiento y en mí devoción para de mí parte hacer exactamente lo que ellos me enseñaron; voluntad en el trabajo, disciplina y organización, y el infaltable análisis de las consecuencias que acarrea el arduo trabajo.

Quisiera agradecer en especial a mi tutor Msc. Pedro Correa que sin su apoyo incondicional y su guía no hubiera sido posible haber direccionado el proyecto de investigación.

A mis profesores y maestros que con su carisma de formación y su desinteresada voluntad de enseñanza pusieron en mí el creciente interés de aprendizaje.

Es muy importante la constante ayuda espiritual que me da la presencia de Dios guiando cada acto de mi vida, quien por medio de su hijo Jesús ha fortalecido mis debilidades y me ha llenado de esperanza para saber que debo seguir adelante.

- *Karen Andrea Talbot Calles* -

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
ÍNDICE GENERAL.....	VI
ÍNDICE DE TABLAS.....	X
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XI
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	XII
CAPÍTULO 1.....	1
1. EL PROBLEMA.....	1
1.1. TEMA.....	1
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.2.1. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.3. OBJETIVOS.....	6
1.3.1. GENERAL.....	6
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	7
CAPÍTULO 2.....	9
2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	9
2.1. MARCO TEÓRICO.....	9
2.1.1. CONSULTORÍA EMPRESARIAL.....	24
2.2. MARCO CONCEPTUAL.....	29
2.2. HIPÓTESIS.....	33

2.3. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES	33
CAPÍTULO 3	34
3. ESTUDIO TÉCNICO: HERRAMIENTAS PARA MEJORAR LAS EMPRESAS FAMILIARES	34
3.1. Órganos de Gobierno de la Empresa Familiar	34
3.2. Protocolo familiar	36
3.3. Planificación de la Sucesión.....	38
3.4. Family Office	41
3.5. Genograma	43
CAPÍTULO 4	46
4. METODOLOGÍA.....	46
4.1. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN	46
4.2. OBJETIVO GENERAL	46
4.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN	47
4.4. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	47
4.5. POBLACIÓN Y MUESTRA	48
4.5.1. POBLACIÓN	48
4.5.2. MUESTRA	48
4.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	50
4.7. RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	51
4.7.1. Entrevistas	51
4.7.2. Encuestas	57
3.1.3.1. Análisis e interpretación de los resultados.....	58

CAPÍTULO 5	68
5. PROPUESTA DE CREACIÓN DE UNA CONSULTORÍA PARA LAS EMPRESAS FAMILIARES	68
5.1. Tipo de Empresa ¿Quiénes somos?	68
5.2. Accionistas	69
5.3. Administración.....	69
5.4. Logotipo	70
5.5. Ubicación de la empresa.....	71
5.6. Misión.....	72
5.7. Visión	72
5.8. Objetivo General	72
5.9. Objetivos Específicos	72
5.10. Valores o Principios Corporativos.....	73
5.11. Servicios a ofrecer de la consultoría.....	73
5.11.1. Gobierno Corporativo.....	73
5.11.2. Sistema de Gestión Empresarial.....	73
5.12. Análisis FODA	74
5.13. Estructura Organizacional.....	74
5.14. Reclutamiento del personal	75
5.15. Proceso exhaustivo del reclutamiento del personal	75
5.16. Perfil de cargo	78
5.17. Funciones	79
5.18. Políticas y procedimientos	81

5.19.	Flujograma General de las etapas de los servicios.....	82
5.20.	Marketing digital de la consultoría	83
5.21.	Cronograma de actividades para la implementación	84
5.22.	Constitución de la empresa	85
5.23.	Análisis Financiero del proyecto	87
5.23.1.	Detalle de la inversión.....	87
5.23.2.	Estructura de la inversión.....	87
5.23.4.	Detalle de ingreso proyectado.....	88
5.23.5.	Detalle de Sueldos y Salarios	88
5.23.6.	Detalle de Egresos proyectados	88
5.23.7.	Tabla de Amortización	89
5.23.8.	Flujo de Caja Consolidado	90
5.23.9.	TIR Y VAN	90
CAPÍTULO 6	91
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	91
6.1.	CONCLUSIONES	91
6.2.	RECOMENDACIONES	92
BIBLIOGRAFÍA	94
ANEXOS	99

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Las Empresas Familiares más grandes del mundo.....	10
Tabla 2 Proceso de consultoría	27
Tabla 3 Análisis FODA	74
Tabla 4 Proceso de consultoría empresa familiar	82
Tabla 5 Desglose de gastos de Constitución de compañías.....	85

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1 Tres círculos de la empresa familiar	12
Figura No. 2 Tipos de empresa familiar en función del nexo de unión entre la familia y la empresa	19
Figura No. 3 Tipos de empresa familiar en función del nexo de unión entre la familia y la empresa	19
Figura No. 4 Etapas de crecimiento de la Empresa.....	22
Figura No. 5 Modelos de etapas de crecimiento empresarial	23
Figura No. 6 Ciclo del empresario y la empresa familiar	24
Figura No. 7 Grado de complejidad de la empresa familiar e instituciones familiares .	32
Figura No. 8 Desarrollo de la empresa y Órganos de Gobierno	34
Figura No. 9 Características y rol del Consejo de Administración en Empresas Familiares	35
Figura No. 10 Familia y Propiedad en la Empresa Familiar	36
Figura No. 11 Opciones para la sucesión.....	40
Figura No. 12 Ejemplo de representación de un genograma y su simbología	45
Figura No. 13 Metodología del proyecto de investigación	46

GLOSARIO DE TÉRMINOS

NIIF.- Normas Internacionales de institución Financiera.

PIB.- Producto Interno Bruto.

STAKEHOLDERS.- aquellos grupos que pueden afectar o ser afectados por el logro de los propósitos de la organización.

CONTINUIDAD.- circunstancia de suceder o hacerse algo sin interrupción. Unión entre las partes que forman un todo que se desarrolla en el tiempo (Real Academia Española, 2014).

PROFESIONALIZACIÓN: Acción y efecto de profesionalizar (Real Academia Española, 2014).

SUCESIÓN: modo de adquirir la propiedad mediante la subrogación de una persona por otra en relación jurídica transmisible. Pero en sentido estricto, se aplica únicamente este término a las transmisiones que no producen sus efectos hasta la muerte del causante. Conjunto de bienes, derechos y obligaciones de una persona existentes en el momento de su fallecimiento y que son transmisibles a sus sucesores (Diccionario Enciclopédico Larousse, 2012).

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto de investigación se ha enfocado en identificar la necesidad de crear una consultoría en Empresas Familiares en la ciudad de Guayaquil ya que la mayoría de empresas son familiares en el Ecuador por lo tanto, existe una demanda latente y muchas empresas consultoras tienen el interés de ayudar ya que han palpado los enormes problemas que tienen en su día a día sobre la relación empresa-familia.

En el capítulo uno, se detalla la problemática de este tipo de empresas en particular, la delimitación de la investigación, la justificación y el objetivo general de este proyecto que es el de desarrollar una propuesta de un estudio de factibilidad para la creación de una consultoría especializada en empresas familiares, ubicada en la ciudad de Guayaquil y sus objetivos específicos.

En el capítulo dos, se expone la fundamentación teórica y el marco conceptual, en esta parte, es muy importante conocer muchos criterios que han aportado expertos de otros países a lo largo de todo este tiempo para poder entender la tipología de las empresas familiares.

En el capítulo tres, se explican las distintas herramientas que han usado expertos en consultoría para mejorar las empresas familiares, tales como: protocolo familiar, gobierno corporativo, plan de sucesión, family office, genograma, etc. En este capítulo, se comparte información técnica que se ofrecerá a los clientes y que es necesario familiarizar al lector.

En el capítulo cuatro, se muestra la metodología de investigación y que comprende de encuestas y entrevistas. De la misma forma, a lo largo del proyecto se ha evidenciado información estadística limitada por parte de algunas instituciones a nivel local y otras a nivel mundial.

En el último capítulo es decir el quinto, se muestra conclusiones y recomendaciones por parte del estudio de factibilidad. En este caso, se enlista una serie de conclusiones y recomendaciones donde se explica que es necesaria la viabilidad del mismo para generar un mayor impacto en nuestra sociedad.

INTRODUCCIÓN

Muchas de las personas dentro del vínculo social personal tienen empresas familiares que se han manejado de una manera desorganizada en el ámbito de saber vincular la familia hacia la empresa y viceversa. Ellos con la convicción de que la familia unida es más fuerte y al ver que a falta de ayuda profesional especializada en el manejo de empresas familiares es un propósito firme, que desearía impulsarlo como proyecto de investigación. Reflexionado sobre el Ecuador, es sumamente imperativo apoyar, acompañar, guiar y sostener a estos tipos de empresas ya que constituye un gran porcentaje en relación a las no familiares en este país como a nivel mundial. El propósito fundamental es ver de qué manera se crea un antecedente para desarrollar una empresa consultora desde el ámbito académico para intentar conectar las universidades con las empresas privadas para apoyarse en distintos escenarios tal como lo está haciendo recientemente España tras sufrir una fuerte crisis económica. Otro de los propósitos es generar conocimiento y que éste proyecto de investigación sirva como guía de consulta a otros emprendedores que quieran unirse a la vanguardia. Es muy complicado entender dos sistemas que son la empresa y la familia y a su vez la relación que tienen ambos entre sí. También lo es lidiar con situaciones a diario que ponen en riesgo la continuidad de la familia empresaria.

En toda Empresa Familiar hay una familia (empresaria y/o con capitales que preservar), se debe prestar atención, aplicar esfuerzos y recursos en la organización de la familia. Para asegurar la continuidad de la empresa/patrimonio familiar, se deben también gestionar adecuadamente en un tiempo de largo plazo aspectos como: la formación y educación de la siguiente generación; las relaciones familiares; el gobierno familiar y el papel de la familia respecto a la empresa; la distribución de la riqueza creada por Familia

Empresaria; la conservación del legado familiar y el mantenimiento de la unidad de la familia y el compromiso familiar con la empresa (y/o aquello que heredamos de nuestros progenitores).

Hoy en día es difícil llevar un equilibrio en las Empresas Familiares y muchos de los problemas de la empresa perjudican a la familia por no saber separar con sabiduría lo que provoca falta de armonía entre los miembros de la familia. Ante esto, el presente propósito del proyecto de investigación es aportar y apostar para lograr ayudar de una u otra manera a resolver los problemas de las empresas familiares para que exista una continuidad y que las empresas no mueran con sus fundadores, que los legados sigan creciendo y que los valores permanezcan para siempre y a pesar de las adversidades que tiene nuestra sociedad; como el incremento de divorcios y se logre hacer conciencia que lo que más se necesita, es el compromiso.

CAPÍTULO 1

1. EL PROBLEMA

1.1. TEMA

“Creación de una empresa consultora de empresas familiares en la ciudad de Guayaquil”.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Uno de los problemas de las empresas familiares es su baja esperanza de vida. El famoso estudio realizado en 1994 por John Ward en los Estados Unidos arrojó que solamente el 13% de las empresas familiares se mantenía en manos de la tercera generación de la misma familia. Estudios similares indican que en el Reino Unido ese porcentaje llega al 14%, y en Canadá a alrededor del 10%. Aunque no se dispone de estudios de ese nivel, hay estimaciones similares para Latinoamérica. Datos recogidos en la región indican que en la Argentina el 70% de las empresas familiares desaparecen en cada generación. En Brasil, solo el 40% de ellas suele pasar a la segunda generación, el 5% a la tercera y casi no hay empresas de quinta generación; en Chile, la media de antigüedad de las empresas familiares medianas y grandes es de 31 años, y solo el 16% superan los 50 años de vida (Martínez Echezárraga, 2011, pág. 20).

Si bien no es posible tener cifras comparativas exactas a nivel internacional, sí existen tendencias claras que indican que las empresas familiares tienen una vida corta. Entre dos tercios y tres cuartos de estas empresas quiebran o son vendidas por la familia

fundadora durante la primera generación es decir, la generación en la que nació la empresa, cuyos protagonistas son llamados fundadores o dueños de empresas, y sólo entre el 5% y el 15% siguen hasta la tercera generación en manos de los descendientes del fundador (Neubauer & Alden, 2003) es decir, hijos, sobrinos, nietos del fundador.

Por cierto, la problemática de la empresa familiar es compleja y son diversos factores los que contribuyen a estos resultados; uno de ellos es el problema de la sucesión de negocio. La empresa familiar (Puig D. M., 1996, pág. 2) tiene que afrontar, al margen de la tradicional preocupación acerca del proceso de cambio generacional, los dos retos fundamentales de este tema es la profesionalización de su gestión y, la internacionalización.

El reto de la profesionalización tiene un doble componente, debiendo iniciarse con la profesionalización de los propios miembros de la familia, que han de procurar un especial empeño en adquirir los conocimientos suficientes para lograr prepararse lo máximo posible y así, poder integrarse en lo que es la empresa familiar (Puig D. M., 1996, pág. 2). La característica principal de la mayoría de propietarios familiares es que son reservados. Hay muchos propietarios familiares que le pregunta “puede decirme que hora es, por favor? Y te contestan “¿para qué lo necesitas saber?” como si hubiera un significado especial detrás de la pregunta. En algunos de los seminarios celebrados en Estados Unidos, se usaron organigramas pidiéndoles a los familiares, accionistas, directores que dibujen el suyo. Arriba del todo, sitúan a “el jefe” y abajo, a algunas personas “la ayuda” o “la gente que trabaja para el jefe”.

“...En este caso, se logrará observar al hijo/a número uno, al número dos y al tres. También al yerno, que aunque puede ser un tipo muy competente, “el viejo” nunca lo promocionará a presidente por encima de su hijo. No confía plenamente en ese gorila que duerme con su niñita, pero lo contrata, porque si no tuviera trabajo, ¿cómo cuidaría a los

nietos? Con el hijo número uno, viene la tarántula número uno, etc.....” (D. Ross Nager, Conferencia organizada por el Instituto de empresa familiar, 1996)

- *El propietario se preocupa por ser el empleado que trabaja más duro. El único problema es que lo último que quieren hacer es retirarse. - D. Ross Nager.*

Otros de los problemas que enfrentan las empresas familiares, es que sólo el 25% de las empresas familiares pasan a segunda generación. La estructura y complejidad del entorno Familia – Empresa. Incapacidad de encontrar capital. Conflicto entre necesidades de liquidez (familia-empresa), Deficiente planificación patrimonial, Incapacidad de retener a sucesores competentes, pero la más importante causa: es la sucesión de la propiedad y en el Control (dirección) (Koechlin, 2011). No todas las empresas familiares están preparadas para desarrollar todo tipo de estructuras. Entre tanto, otras de las problemáticas (José Carlos Casillas C. D., 2005, pág. 29) de la empresa familiar se dan por:

- El solapamiento entre la familia y la empresa
- Las dificultades para afrontar la creciente internacionalización
- Las dificultades para afrontar una renovación organizativa
- Las dificultades para planificar anticipadamente la sucesión en la propiedad y en la gestión
- La gestión del patrimonio familiar y la ineficiencia de los órganos de gobierno de la empresa, en especial, el consejo de administración.
- Una inadecuada gestión,

Adicionalmente a estos problemas anteriores, Cuatrecasas (2001) añade los siguientes:

- La solidaridad familiar
- Los defectos de comunicación

- El secretismo
- La prevalencia de la familia sobre la empresa.

Por otra parte, las causas elevadas de mortalidad de las empresas familiares son diversas. Muchas veces por las mismas razones, como crisis económicas, cambios en el entorno, evoluciones de la tecnología, etc., que originan discrepancias entre las empresas no familiares. Entre estas trampas profundas de la empresa familiar sobresalen las siguientes (Puig D. M., 1996, pág. 40):

1. La confusión entre el hecho de ser propietario y el tener capacidad para dirigir.
2. La confusión de los flujos económicos.
3. La confusión de los lazos de afecto, propios de la familia, con los lazos contractuales, propios de la empresa.
4. El retrasar innecesariamente la sucesión
5. El creerse inmunizado.

En adición a lo antes expuesto, se presenta otros problemas de las empresas familiares (Ideasparapymes, 2013):

- ❖ *La efectividad es sacrificada por la afectividad.*- por ejemplo si el esposo es el director general y la esposa la gerente de administración, es muy común que se confundan y que actúen de acuerdo a la relación de esposos y no de acuerdo a las funciones del puesto que les corresponde.
- ❖ *Carencia de indicadores clave de desempeño.* El miembro de la familia que ejerce un puesto directivo o gerencial no está sujeto a indicadores de desempeño, es decir, a parámetros claros de rendimiento y de resultados requeridos por la empresa.

- ❖ *La empresa es considerada como una especie de fundación o casa hogar.* Algunas empresas parecen tener como objetivo mantener a cada vez a más miembros de la familia sin importar las aportaciones reales que estos hacen a ella.
- ❖ *Carencia de competencias.* Los miembros de la familia no cuentan con entrenamiento formal para ser empresarios, por lo que es muy común que la empresa se dirija desde el área de producción.
- ❖ *Falta de seguimiento a metas y compromisos.* Es muy común que en la empresa familiar no exista quien le exija resultados al puesto de director de la empresa, pues normalmente este último también es el dueño de la misma (nótese que en una empresa el dueño y el director son roles distintos con derechos y obligaciones diferentes).

En último lugar, la esperanza de vida de las empresas familiares suele ser más corta que la del resto. Una de las causas fundamentales es que sus propietarios y directivos toman muy tarde – o simplemente no las toman- cruciales decisiones para asegurar su continuidad, entre ellas la planificación anticipada de la sucesión (Martínez Echezárraga, 2011, pág. 41).

1.2.1. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Debido a la complejidad del tema de las empresas familiares en un país donde no existe mucha información sobre ellas y que más bien obtenemos información de países como España, Estados Unidos, Argentina, entre otros, se delimitará la información que se recopile de acuerdo a la realidad antes mencionada. Por otra parte, al conocer que existen diferentes tipos de consultorías en nuestro país se enfocará exclusivamente al tema de empresas familiares, omitiendo la necesidad de los servicios de consultoría tributaria,

contable, etc., ya que el enfoque es hacia un tipo de servicio que brinde soluciones a una necesidad que tiene la empresa familiar que es la de buscar continuidad.

Finalmente, el presente proyecto de investigación estará enfocado a la factibilidad de una consultoría que permita desarrollar a una de las ciudades principales como lo es, Guayaquil. No obstante, en esta ciudad existe poca información estadística y más aún clasificada. En este ámbito trabajaríamos soportando la demanda del negocio con información secundaria que algunas instituciones han registrado en los últimos años, como las que se detalla a continuación: IDE, Cámara de Comercio, Servicio de Rentas Internas, Superintendencia de Compañías, etc.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. GENERAL

- Desarrollar una propuesta de un estudio de factibilidad para la creación de una consultoría especializada en empresas familiares ubicada en la ciudad de Guayaquil.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar un análisis de la situación actual de las empresas familiares en la ciudad de Guayaquil para así identificar cuáles son los problemas que afrontan.
2. Elaborar un análisis del mercado de la demanda (clientes) y de la oferta.
3. Elaborar la planeación estratégica de la empresa consultora de empresas familiares además de desarrollar la propuesta para la administración del negocio e investigar información sobre la estructura y diseño integral (giro del negocio) de la consultora de empresas familiares con sus procesos.

4. Realizar un detalle de inversión y elaborar la propuesta financiera de la consultoría.

1.4. JUSTIFICACIÓN

El Ecuador necesita lograr obtener mayor transferencia de conocimientos en el tema de las empresas familiares, carecemos de expertos en el mundo académico que manejen la cátedra de empresas familiares para que las distintas universidades apuesten a la introducción en sus programas académicos o sílabos que puedan brindar una ola importante como fue cuando incursionaron temas relevantes como emprendimientos, responsabilidad social, NIIF`s, entre otros.

Las empresas familiares (Koechlin, 2011) representan el 90% de las empresas en América Latina, el 75% a 80% de las empresas en España y el 70% del empleo en Norteamérica. Algunas empresas familiares son Ford, Johnson`s, Toyota, Samsung, Lego, Michelin, Benetton, entre otras. En la Unión Europea existe un total de 17 millones de empresas familiares con un número de empleos que genera una cantidad de 100 millones. Con el 60% sobre el total de empresas y el 25% de las 100 primeras empresas.

En Estados Unidos, la importancia en relación al tejido empresarial es más fuerte con datos que reportan que el 80% sobre el total de empresas y un 50% del empleo. En España el número de empresas familiares es de 2,9 millones de compañías y el número de empleos es de 13,9 millones. La importancia en relación al tejido empresarial es que 85% sobre el total de empresas, 70% del PIB y genera el 70% del empleo privado, cuyo ciclo generacional es: 65% pasa a la primera generación, el 25% a la segunda generación, 9% tercera generación y el 1% cuarta generación o más. Lo que podemos concluir que a nivel mundial existe datos estadísticos que revelan información de la importancia de las empresa familiares y que en países que han promovido el estudio de las mismas se han

dado cuenta que la mayoría de este tipos de empresas tienen los mismos síntomas. La mayoría de los puestos de trabajo creados en la última década pueden atribuirse a las empresas Familiares (pequeñas y Medianas Empresas) por lo que, existe una necesidad inmediata de buscar mecanismos para apoyar a este tipo de empresas a buscar una sostenibilidad con la finalidad de alcanzar el éxito, sin menospreciar a las empresas no familiares.

Por lo tanto, el tema de las empresas familiar es sumamente importante analizarlo ya que nos permite tener un punto de vista con conciencia de como nuestro país está enfrentando el manejo de estas empresas familiares, al parecer subestima la ayuda que las consultorías expertas en este tema podrían brindar.

CAPÍTULO 2

2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1. MARCO TEÓRICO

Las empresas familiares en el mundo

Las empresas familiares son el tipo de empresas predominantes en el mundo, aunque no se sabe con exactitud qué porcentaje de ellas es familiar, debido a que no existe un registro de las empresas como familiares o no familiares. Sin embargo, las cifras más conservadoras muestran que entre el 65% y el 80% de las empresas en el mundo son familiares y además generan aproximadamente el 50% del Producto Interno Bruto a nivel mundial. Además de tener que superar los mismos obstáculos que cualquier empresa, debe afrontar determinados retos debido a su carácter familiar. Aunque el término empresa familiar se ha convertido en algo muy común, todavía hoy hay un debate sobre cómo se define una empresa familiar y cuáles son las características que la diferencian del resto de las empresas.

La mayoría de las empresas del mundo son de propiedad familiar. Las estadísticas confirman, por ejemplo, que lo son más del 90% en los Estados Unidos, el 88% en Suiza y, en Italia, el 98%. Es preciso advertir, sin embargo, que muchos estudios no distinguen el concepto de empresa familiar del de empresa personal, es decir, de un solo dueño, muchas de las cuales se convierten más tarde en familiares. Algunos expertos estiman en un tercio la influencia de las empresas personales dentro de las cifras mencionadas. Por otra parte, si se consideran solamente las empresas medianas y grandes, los estudios en el

Reino Unido señalan que el 76% son familiares, en España el 71%, en Portugal el 70% y en Chile el 65% (Martínez Echezárraga, 2011, pág. 18).

Las empresas familiares son muy importantes para el desarrollo en cualquier país, por lo que predominan a nivel mundial. Unos estudios publicados en las décadas de 1960 y 1970, demostraron problemas afines que entorpecían a las empresas familiares como el nepotismo, rivalidad entre generaciones y hermanos, y gerentes no profesionales¹. Aunque en realidad no se puede comprobar con exactitud el origen de las empresas familiares existen listados de las *más antiguas empresas familiares en el mundo*² posicionando a, Kongo Gumi dedicada a la construcción en Japón fundada en 578 cuya generación se encuentra en la 40, seguido por Hoshi que es un posadero fundada en 718 y va por generación número 46 y como tercera en la lista, el Chateau de Goulaine en Francia, un museo que coleccionaba mariposas fundada en el año 1000 (O'Hara, 2013). En la siguiente tabla se muestra un listado de las empresas familiares más grandes del mundo:

Tabla 1 Las Empresas Familiares más grandes del mundo

Wal-Mart Stores Familia: Walton/Beltonville, USA Fundada: 1962 Ingreso (año): \$244.5 billones
For Motor Co. Familia: Ford/ Dearborn, USA Fundada: 1903 Ingresos: \$163,4 billones
Caffefour Group Familia: Defforey /París, Francia. Ingresos: \$72.035 billones
Samsung Familia: Lee/Seoul, Corea Fundada: 1938 Ingresos: \$98,7 billones

¹ Kerlin E. Gersick, Et Al Empresas Familiares. Generación a Generación.

² William T. O'Hara and Peter Mandel. The world's Oldest Family companies,

<p>LG Group Familia: Koo, Huh/ Seoul, Corea Ingresos: \$ 81 billones</p>
<p>Fiat Group Familia: Agnelli / Turin, Italia Ingresos \$61.014 billones</p>
<p>Ifi Istituto finanziario Industriale S.P.A. Familia: Agnelli/Turon, Italia Ingresos: \$ 59239 billones</p>
<p>PSA Peugeot Citroen S.A. Familia, Peugeot/París, Francia Ingresos: \$57.054 billones</p>
<p>BMW (Bayerische Motoren Werke AG) Familia: Quandt – Alemania Ingresos: \$44,315 billones</p>

Fuente: Family Business Magazine

Elaboración: Karen Talbot

Tagiuri y Davis elaboraron un modelo de dos sistemas a raíz de su trabajo como profesores de Harvard a principios de la década de 1980. En su opinión una descripción más exacta de la gama de empresas familiares debería trazar una distinción neta entre el subsistema de propiedad y el de dirección dentro del círculo de la empresa³.

Además de todo lo anterior, la familia debe haber dado pruebas explícitas de que piensa traspasar la propiedad y sus valores empresariales a la siguiente generación. La importancia de las empresas familiares en la economía mundial es patente. Los datos proporcionados por el Instituto de Empresa Familiar indican que, en Estados Unidos, las empresas familiares generan entre el 40% y 60% del PIB, y el 50% de los empleos en ese país. En la Unión Europea, más del 60% de las empresas son familiares y emplean a 100

³ Kerlin E. Gersick, Et, Al. Empresas familiares. Generación a Generación.

millones de personas. En España se estima que existen 2'5 millones de empresas familiares, lo que supone un 65% de las empresas españolas.

Actualmente, la esencia de este modelo todavía se conserva, solo que se agregó otro subsistema. De ese primer modelo de dos sistemas surgió el modelo de los tres círculos, que fue desarrollado por los mismos profesores, en 1982. Este modelo se lo conoce como el modelo de tres círculos de la empresa familiar que a continuación se lo muestra en la figura siguiente:

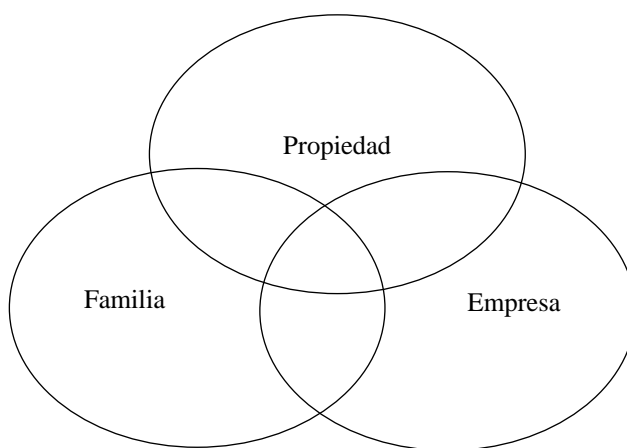


Figura No. 1 Tres círculos de la empresa familiar

Fuente: La empresa Familiar: manual para empresarios, 2005, pg. 19.

Elaboración: Karen Talbot

El primer subsistema de la familia se encuentra a la izquierda de la figura y se conforma de los miembros de la familia o lazos sanguíneos que de ella surgen. El segundo subsistema, la propiedad, integrado por todos los propietarios de la empresa, pudiendo ser socios, accionistas o también interesados en la empresa. Y por último, el subsistema de la empresa y está integrado por los empleados de la empresa y las funciones que ellos realizan.

La mayoría de empresas familiares son pequeñas y medianas empresas. Aunque se tiene la creencia que una empresa por ser familiar, es casi imposible que crezca.

Muchas veces al oír el término empresa familiar se viene a la mente una pequeña tienda o un pequeño negocio de los vecinos. Y aunque es muy cierto, no sólo los pequeños negocios son familiares, existen en la actualidad muchas empresas familiares que no son precisamente pequeñas o medianas empresas, sino grandes negocios que compiten en el mercado mundial: como por ejemplo Faber Castell, Bimbo, Egon Muller-Scharzhof, entre otras.

Empresas Familiares en el Ecuador

El 77 por ciento de las empresas más grandes del país son familiares y si se incluye a las pequeñas y medianas empresas (Pymes) esa cifra alcanza el 95 por ciento. Esto significa que la riqueza generada por las empresas familiares en Ecuador representa cerca del 51 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB). Estos cálculos efectuados por el catedrático del IDE Business School, Josemaría Vásquez, dan cuenta de lo crucial que es analizar cómo se maneja este tipo de empresas (Vistazo, 2014).

Después de entrevistar a cinco de las más grandes empresas familiares en distintos sectores, se concluye que algunas de las ventajas de trabajar en familia son el hecho de contar con un padre que, al mismo tiempo, es un mentor y también el sentirse motivados a luchar por algo propio. Por otro lado, algunas desventajas consisten en que, tal vez, se pueden mezclar los lazos de afecto con los lazos contractuales, lo cual podría traducirse en que un padre no mida con la misma vara a sus hijos que a los demás empleados y esto afecte el rendimiento de la empresa (Vistazo, 2014).

Otra amenaza, según Vásquez del IDE, es que 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.

También es común que los fundadores se aferren a sus puestos y no comiencen oportunamente el proceso de sucesión que, según Vásquez, debe tomar unos diez años. Por todos estos errores es común que las empresas familiares no lleguen a ser manejadas por la tercera generación de la familia fundadora. De hecho, según los expertos internacionales Fred Neubauer y Alden G.Lank, sólo entre el cinco por ciento y el 15 por ciento alcanzan a ser gestionadas por los nietos. Así lo afirman en su libro que en español se titula *La empresa familiar: cómo dirigirla para que perdure*. Según ellos, poco a poco las empresas contratan a ejecutivos ajenos a la familia para que las administren. Del mismo modo, otras compañías abren su capital, permiten participación externa y así financian sus proyectos de expansión (Vistazo, 2014).

Guayaquil tiene el mayor número de empresas familiares del país. El 90% de las firmas que operan en la ciudad son empresas familiares, mientras que en Quito, el 60% de las compañías responden a esta jerarquía. El Puerto principal concentra más compañías familiares debido a su condición de ciudad comercial y por el surgimiento de emprendedores. A nivel de Ecuador, el porcentaje de empresas familiares se acerca al 80% y se ubica en promedios similares de América Latina, según datos difundidos hoy en el seminario *Secretos de las Empresas Familiares* organizado por la Cámara de Comercio de Guayaquil y ADEN Business School (El Universo, 2012).

Santiago Doderó, especialista en administración de Empresas y autor de libros, indicó que uno de los problemas que afrontan las empresas familiares ecuatorianas, al igual que otras de la región, es la falta de una cultura de comunicación. A criterio de Doderó, hay empresas familiares que evitan tratar temas "tabú" para no afectar la unidad familiar, pero "eso a la larga termina perjudicando la calidad de gobierno de la empresa" (El Universo, 2012).

Ante la presencia de unos 700 empresarios de Guayaquil, Dodero hizo énfasis en la necesidad de establecer reglas claras para el buen gobierno de la empresa, que incluye llevar una agenda de reuniones, tareas y asignaciones específicas para cada uno de los miembros de la familia que dirige una compañía. Por su parte, María José Bustamante, directora de ADEN Business School, refirió que otra dificultad de las empresas familiares en el Ecuador está en la sucesión. Esto ocurre, según Bustamante, cuando no se establecen protocolos de sucesión y se rompe la estructura que hizo el emprendedor que originó la empresa. Bustamante aseveró que pese a las problemáticas existen empresas familiares con un alto nivel de competencia, que incluso les permiten estar liderando algunos nichos de mercado (El Universo, 2012).

Las reuniones familiares son la consecuencia y expresión más clara del compartir valores y vivencias que hacen a la esencia de cada familia. El hecho de compartir se basa en el cariño, la confianza y la unidad. El éxito de las empresas familiares se ve favorecido en aquellos casos en los que el líder de la familia es la misma persona que dirige la empresa familiar. Las reuniones familiares son el resultado de un proceso y no la causa de unidad y la armonía familiar. Tanto la comunicación como la buena relación entre el líder familiar y el líder de la empresa son factores críticos para el éxito de la empresa familiar. A medida que aumenta el número de ramas en la familia los lazos familiares se debilitan y se hace más difícil asegurar el *affectio societatis* entre los numerosos miembros de la familia.

América Economía (Sicouret & Velastegui, 2010) presentó un artículo en la revista sobre las empresas familiares: "...En La empresa con base en Guayaquil fue fundada en 1947 por Juan Marcet Casajuana y su hijo, Jorge Marcet Alujas. Quienes hoy llevan las riendas del negocio son los hermanos Juan y Jorge Marcet Ghiglione, nietos e

hijos de los fundadores; a la vez que empieza a empaparse de la logística operacional Juan Enrique Marcet Ortega, bisnieto y nieto de los fundadores.

Un mix generacional trabajando en armonía es el resultado de la sólida unidad que la familia Marcet ha mantenido a todo nivel. Porque en los negocios familiares a veces los problemas no surgen por decisiones ejecutivas, sino por lo que sucede a puerta cerrada entre los herederos. "Se ha tratado de mantener la parte familiar totalmente separada de la parte del negocio. Se maneja el negocio con políticas y procedimientos claros sin que la parte familiar se interponga", dice Jorge Marcet, gerente general de la compañía que tiene 15 almacenes en seis ciudades y que en 2007 facturó más de US\$ 10 millones.

Un buen gobierno corporativo y un protocolo familiar han sido herramientas imprescindibles para mantener las cuentas claras en la contabilidad económica y en la personal, afirma Marcet. "Siempre van a haber diferencias de manera de pensar en una empresa familiar. Éstas son aclaradas por un buen gobierno corporativo y el directorio, por votación, decide por la mejor opción".

La empresa inició hace 62 años en el comercio de suelas para zapatos y luego dirigió su actividad hacia la papelería y suministros con el formato de ventas a través de mostrador. Hoy los locales son autoservicios en donde los clientes pueden, además, sacar fotocopias o navegar por internet. Su plan de expansión hasta el 2014 determina la apertura de dos nuevos locales por año, algo que se cumplió en 2009 con la inauguración de los almacenes de Urdesa y Samborondón. En cuanto a facturación, en cambio, las metas no se cristalizaron por la crisis: las ventas anuales de Juan Marcet suelen aumentar hasta en 14%, mientras que este año apenas crecerán en 3%. "Y debemos darnos por bien servidos porque muchas compañías han decrecido en ventas este año", dice Marcet.

La competencia es otro factor que juega un rol crucial, y en el rubro de suministros Juan Marcet tiene férreos contrincantes. Paco es líder del sector con ventas por US\$ 33

millones en 2008, seguida por Papelesa, que el año pasado facturó US\$ 28 millones, y por Dilipa, que tuvo ventas superiores a US\$ 24 millones. Las tres constan entre las 500 mayores empresas del Ecuador, un logro que a Juan Marcet aún le es esquivo...”.

Por otra parte, se encuentra Pronaca, que es una empresa familiar. Hace casi dos décadas, Christian Bakker, actual director de Responsabilidad Social Corporativa, se vinculó a la empresa donde su familia es una de las principales accionistas. Pertenece a la tercera generación de los Bakker y aunque no sintió la presión por entrar ahí, reconoce que su mentor es su padre, Luis Bakker Jr. (Revista Vistazo, 2012).

Adicionalmente, otra de las empresas familiares es Corporación El Rosado cuyo gerente de Riostore es Yael Czarninski. Desde niña, visitaba la oficina de su abuela Ruth que manejaba la cadena Riostore, una división de la empresa familiar fundada hace más de cinco décadas por su abuelo, Alfredo Czarninski. Hace tres años tomó la posta del negocio. Su ingreso oficial se dio luego de que terminará sus estudios universitarios en Administración de Empresas en Boston y sus pasantías en la firma Exim. La experiencia en esta empresa establecida en Miami y que se dedica a otorgar licencias, promocionar y distribuir productos del mundo del entretenimiento, marcó su vida. Hizo labores de secretaria y se ríe cuando recuerda que tenía que preparar el café. “Tuve un jefe muy riguroso que no me dio inducción, así que todo tuve que aprenderlo al andar... Todo eso me enseñó y me preparó para que cuando regresara a Ecuador estuviera lista para ser jefa”, asegura (Revista Vistazo, 2012).

Y un último ejemplo, entre tantas empresas familiares que existe en el Ecuador es el de Papelesa cuya Gerente General es María Gracia Jaramillo. Ella comenzó en la empresa con las tareas más sencillas: anillando cuadernos en las vacaciones escolares y viajando junto a su padre (José Jaramillo) a ferias industriales en el extranjero. Este grupo industrial, con 42 años de experiencia en la fabricación de cuadernos para el mercado

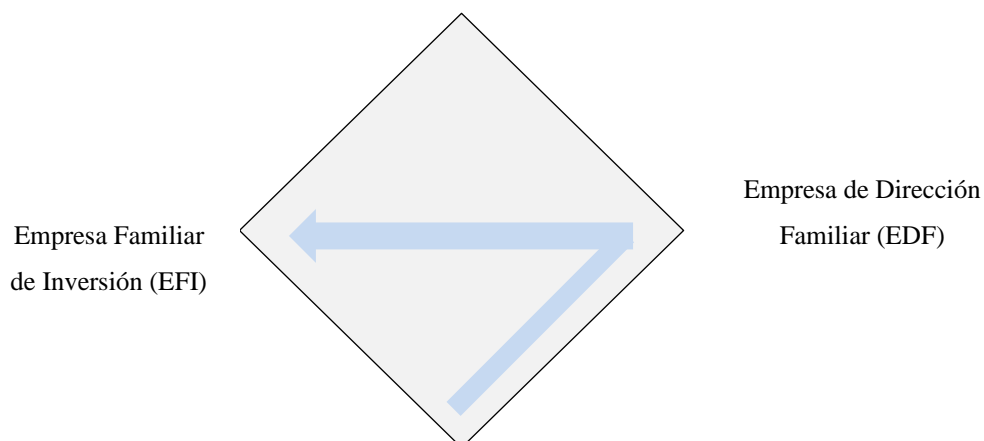
local y exportación, la tiene a tiempo completo y comprometida con la innovación y desarrollo de nuevos productos.

Tipología de las empresas familiares

En las empresas familiares la tipología es muy diversa, a pesar de las características comunes en ciertos aspectos pero también con propiedades muy dispares en otras dimensiones. Los dos criterios que sobresalen: el primero se relaciona con el nivel generacional de la empresa y el segundo el tipo de nexo de unión existente entre la familia y la empresa. Por eso es necesario, describir los diversos tipos de empresas familiares que podrían ser. A continuación se detalla los tipos de empresas familiares:

- I. *Tipos de empresas familiares en función de criterios sociodemográficos.*- resaltan aspectos como el tamaño, la edad, el sector de actividad, su forma jurídica o el ámbito geográfico son especialmente importantes (Diéz , Galán , & Martín, 1996).
- II. *Tipos de empresas familiares en función del grado generacional.*- consiste en el nivel generacional en el que se encuentra la empresa. Por ejemplo: *primera generación* G1 es dirigida por los fundadores, *Segunda Generación* o G2 cuando está en manos de los hijos del fundador o fundadores y *Tercera generación* o G3 cuando está controlada por los nietos del fundador(es).
- III. *Tipos de empresas familiares en función del nexo de unión entre la familia y la empresa.*- Parte de a) la voluntad de continuidad de la empresa familiar, y b) el tipo de la relación (y dedicación) de los miembros de la familia a la empresa. En función a eso el Profesor Gallo (1995, pp.5-6) presentó cuatro modelos extremos de empresa familiar.

Empresa Familiar Coyuntural (EFC)



Empresa de Trabajo Familiar (ETF)

Figura No. 2 Tipos de empresa familiar en función del nexo de unión entre la familia y la empresa

Fuente: Gallo (1995, pg. 6)

Elaboración: Karen Talbot

La empresa del trabajo familiar (ETF):	La empresa de dirección familiar (EDF):	La empresa familiar de inversión (EFI):	La empresa familiar coyuntural (EFC):
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la empresa en manos de la familia con el objetivo de que la mayor parte de los miembros de ésta trabajen en ella, si así lo desean. • Se promueve que los hijos trabajen en la empresa del padre sin coartar la voluntad de estos descendientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los miembros de la familia están de acuerdo en mantener en manos de la misma propiedad. Los altos puestos directivos se reservan a familiares con mayores capacidades y formación. • Son algunos familiares los que tienen realmente derecho a trabajar en la empresa y ocupar puestos de responsabilidad en ella. El resto pasan a papel de accionistas pasivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los miembros de la familia propietaria se dedican exclusivamente a controlar las decisiones de inversión y desinversión en diferentes negocios y no en su gestión. • La mayor libertad de actuación, sin obligar a una vinculación demasiado estrecha de la familia a un determinado negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Son empresas en las que no existe una clara voluntad por parte de la familia de mantener en el futuro ni propiedad ni su gestión. • En este caso, existen circunstancias históricas como (negocios o patrimonios heredados). Este tipo de empresas tienden a deshacerse en el momento en que se reciben ofertas por parte de inversores externos.

Figura No. 3 Tipos de empresa familiar en función del nexo de unión entre la familia y la empresa

Fuente: La gestión de la empresa familiar

Elaboración: Karen Talbot

Fortalezas de las Empresas Familiares

Diversos estudios han descubierto que las empresas familiares poseen una serie de fortalezas y ventajas respecto de las empresas no familiares. Los siguientes puntos presentan una lista no exhaustiva de estas fortalezas. La mayor parte de ellas se explica por sí misma, con excepción de la relación con los menores costos de agencia. En teoría económica, los costos de agencia son aquellos asociados a dirigir operaciones por medio de personas que no son los dueños y, en el caso de empresas familiares, por miembros ajenos a la familia. Como las empresas familiares suelen tener uno o más miembros de la familia en puestos claves de gestión, se cree que estos ejecutivos tienen la ventaja de pensar como dueños y propietarios de la compañía, en lugar de como empleados, lo que asegura que las decisiones siempre busquen beneficiar a la propiedad (Martínez Echezárraga, 2011, pág. 23).

- ✓ Una visión a más largo plazo
- ✓ Mayor unidad de objetivos entre los accionistas
- ✓ Mayor velocidad de decisión
- ✓ Una cultura empresarial más fuerte
- ✓ Mayor dedicación a la empresa, voluntad de sacrificio personal y menos rotación de sus principales ejecutivos.
- ✓ Mayor continuidad de la empresa y, por tanto, permanencia en el tiempo de sus estrategias y políticas
- ✓ Menores costos de agencia
- ✓ Mayor preocupación por la calidad e imagen ante los consumidores
- ✓ Mayor responsabilidad social

Debilidades de las empresas familiares

Obviamente, las empresas familiares suelen presentar también muchas desventajas o puntos débiles. De hecho, son más conocidas las empresas familiares por situaciones conflictivas entre los integrantes –quiebra, desaparición, etc.- que por sus éxitos y logros. A continuación se muestra un listado de las principales desventajas y debilidades que se suelen encontrar en las empresas familiares (Martínez Echezárraga, 2011, pág. 24).

- ✓ Superposición de roles empresariales y familiares
- ✓ Falta de planificación
- ✓ Nepotismo
- ✓ Exceso de desconfianza, control y secreto
- ✓ Resistencia al cambio y a la profesionalización
- ✓ Falta de una mentalidad orientada a resultados
- ✓ Liderazgo demasiado largo
- ✓ Dificultad para atraer a gente talentosa
- ✓ Estancamiento estratégico
- ✓ Tasa de reinversión inadecuada.

También es interesante destacar que estudios realizados recientemente en los Estados Unidos, Alemania, Chile, España, Francia y Japón han demostrado que las empresas controladas por familiares pueden ser tanto o más rentables y exitosas que las empresas no familiares en muchos sectores de la economía de un país (Martínez Echezárraga, 2011, pág. 25).

Crecimiento y Evolución de la Empresa Familiar

La empresa familiar es un sistema dinámico que tiene tiempo y espacio, representando a cualquier empresa tiene su ciclo de vida que nos permite entender en qué etapa se encuentra con la finalidad de analizar los distintos factores como: mercado, propiedad, gestión, familia, etc. Cada etapa se caracteriza por un diferente nivel en relación con las siguientes dimensiones: el tamaño de la empresa, la diversidad y complejidad de la organización (José Carlos Casillas C. D., 2005).

En la figura siguiente muestra las etapas de crecimiento de la empresa. La consultoría deberá entender las distintas variables de la empresa familiar como por ejemplo: el tamaño, complejidad, diversidad, edad de la organización, para saber qué mecanismos de estratégica y planificación podrán apoyar ya que cada una de las etapas de crecimiento se deberá manejar de una manera distinta. Esta figura, podrá dimensionar el mercado, la empresa y el dueño es decir, Si la empresa tiene diez años en el mercado y el propietario tiene 55 años de edad y el mercado está saturado en una etapa de declive deberán de analizar esta situación y sus alternativas para buscar la continuidad y no el fracaso.

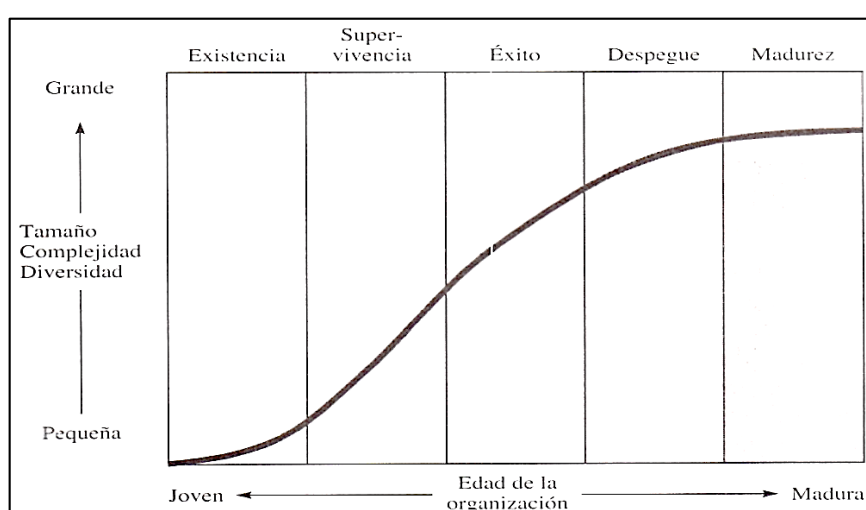


Figura No. 4 Etapas de crecimiento de la Empresa

Fuente: Churchill y Lewis, 1983.

A continuación la explicación en una forma ilustrativa de la figura anterior cuya información es sobre las diferentes etapas evolutivas de la empresa familiar.

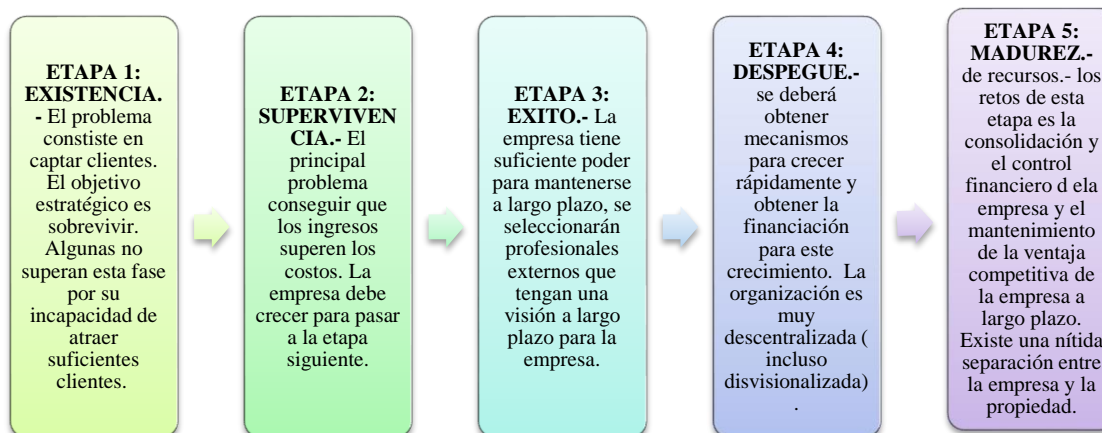


Figura No. 5 Modelos de etapas de crecimiento empresarial

Fuente: La gestión de la empresa familiar, Casillas, J. C. **Elaboración:** Karen Talbot

El propietario de la empresa familiar desarrolla, a lo largo de su vida, un ciclo caracterizado por una fase de entrada en la empresa, mediante creación, adquisición o herencia, seguida de una etapa de desarrollo, en la que normalmente consigue aumentar el tamaño de ésta (mercados, clientes, productos) mediante el crecimiento interno o las adquisiciones. Ésta etapa se caracteriza también por la acumulación del patrimonio que experimenta el empresario, con el desarrollo de su empresa, a costa de asumir numerosos riesgos y sacrificios.

Al llegar la última etapa, la de su salida, se enfrenta a lo inevitable, de buscar quien le sustituya al frente de su empresa, para que pueda retirarse con las mayores garantías de éxito, para ésta, para sí mismo y para su familia. En una incertidumbre, por una decisión equivocada o a destiempo puede poner en grave peligro lo conseguido con el esfuerzo de toda una vida. Es aquí donde adquiere toda su importancia el contar con un buen plan de retirada o plan de sucesión hecho profesionalmente y con la suficiente anticipación, para eso es necesario contar con una ayuda profesional que acompañe

durante todo el proceso, cabe mencionar que la intensión de este proyecto de investigación es de soportar que existe la necesidad de crear una consultora de empresas familiares. A continuación se muestra en la figura siguiente el ciclo del empresario y de la empresa familiar, en cada una de esta etapas se ilustra los aspectos a considerar que debe controlarlo de una manera planificada.

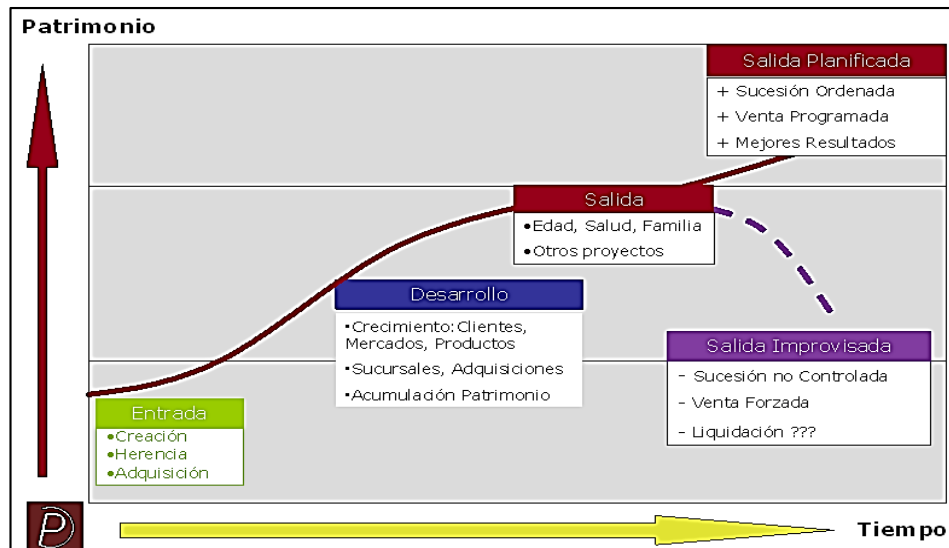


Figura No. 6 Ciclo del empresario y la empresa familiar

Elaborado por: Karen Talbot

2.1.1. CONSULTORÍA EMPRESARIAL

La consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los propietarios, gerentes, directivos, y administradores de empresas a alcanzar los objetivos y fines de la organización mediante: La solución de problemas gerenciales y empresariales; el descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades; el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de los manejos, soluciones, cambios o correcciones (Consultoría Gerencial Empresarial, 2014).

El objetivo fundamental de la consultoría profesional es proporcionar recomendaciones viables e implantar medidas apropiadas para aumentar la productividad

y la competitividad de las empresas. En Estados Unidos de Norteamérica existen más de 7,000 firmas de consultoría de empresas y en México cada día se contratan más los servicios de las empresas que se dedican a la consultoría. Las cifras son relativamente inferiores en Europa, pero en el Reino Unido y en muchos otros países europeos, el crecimiento de la consultoría ha sido muy notable los últimos 25 años. En los países desarrollados las grandes empresas, las medianas e incluso las pequeñas, emplean frecuentemente los servicios de consultores profesionales. En algunos países, las empresas pequeñas disponen de servicios de consultoría subsidiados por los gobiernos, como parte del fomento de la pequeña empresa. Las características más importantes de la consultoría de empresas son los siguientes (Gestiopolis, 2012):

- La consultoría es un servicio independiente, que se caracteriza por la experiencia e imparcialidad del consultor.
- Su papel es el de actuar como asesor, con responsabilidad por la calidad e integridad de sus consejos.
- La consultoría es un servicio que proporciona conocimientos y capacidades profesionales para resolver problemas prácticos.
- La consultoría no proporciona soluciones milagrosas. Sería un error suponer que una vez que se ha contratado un consultor, las dificultades desaparecen.
- La consultoría es un trabajo difícil basado en el análisis de hechos concretos y en la búsqueda de soluciones originales y factibles.

Tipos de consultorías

Aumentar el rendimiento, maximizar la producción, mejorar el posicionamiento y lograr el tan anhelado éxito empresarial, son algunas de las ventajas que ofrecen las consultorías si se saben elegir adecuadamente. A continuación cinco tipos de consultorías

a las que debe recurrir ineludiblemente, para lograr sus objetivos empresariales (Alto Nivel, 2014):

- *Consultoría tecnológica.*- se trata de un asesoramiento dedicado a enseñar a las empresas cómo utilizar las tecnologías de la información. La idea es instruir a las personas para que tengan un manejo adecuado de los sistemas que usen en su compañía, para estar más capacitados y enfrentar los desafíos que se impongan.
- *Consultoría gerencial.*- este tipo de consultoría es importante para ayudar a los gerentes, profesionales y directivos en general, para tener las herramientas necesarias para solucionar sus problemas.
- *Consultoría en marketing.*-Si no tiene su propia área de marketing esta consultoría será la ideal para suplir este tipo de necesidades. La consultoría de marketing es una excelente manera de otorgar a la organización asesoría en temas como los planes estratégicos de marketing, estudios de mercado y posicionamiento de la marca.
- *Consultoría especializada (de nicho).*- esta modalidad de consultoría requiere de expertos que sean reconocidos en este ámbito para poder otorgar este servicio. Esta característica es necesaria debido a que el área que cubren estos profesionales es mucho más específico que para otras empresas.
- *Consultoría virtual.*- es una forma más rápida, económica y cómoda para realizar consultoría. Consiste en sitios web que prestan servicios de asesoría virtual para su empresa. Dependiendo de la página, este tipo de consultoría puede brindar muchas herramientas y soluciones a sus problemas.

Fases del proceso de consultoría

A continuación se muestra en la siguiente tabla las fases del proceso de consultoría (Consultoría Gerencial Empresarial, 2014):

Tabla 2 Proceso de consultoría

Fases	Características
1. Iniciación	<ul style="list-style-type: none">• Primeros contactos con los clientes• Diagnóstico Preliminar de los problemas
2. Diagnóstico Empresarial Completo	<ul style="list-style-type: none">• Análisis del Objetivo• Análisis del Problema• Descubrimiento de los hechos• Análisis y síntesis de los hechos• Información de los resultados al cliente• Planificación del cometido• Propuestas de tareas al cliente• Contrato de consultoría
3. Plan de acción	<ul style="list-style-type: none">• Elaboración de soluciones• Evaluación de opciones• Propuestas al cliente• Planificación de la aplicación de medidas
4. Implementación	<ul style="list-style-type: none">• Contribuir a la implementación• Propuesta de ajustes• Capacitación
5. Terminación	<ul style="list-style-type: none">• Evaluación• Informe final• Establecimiento de compromisos• Planes de seguimiento• Retirada

Fuente: Consultoría Gerencial Empresarial, 2014 **Elaborado por:** Karen Talbot

Factores claves de una consultora

Kerry es director general de *Human Capital Strategies*, una exitosa consultoría de recursos humanos, en su duodécimo año de actividad. Persona avalada con una larga experiencia profesional, Kerry nos comenta que en sus 35 años como profesional en puestos relacionados con el capital humano ha encontrado una fuerte correlación entre los llamados “intrapreneurs” y los consultores exitosos. Así, tras toda una vida laboral como consultor y observador de otros consultores, establece que los factores clave de éxito para iniciar y hacer crecer un negocio de consultoría con éxito incluyen los siguientes elementos básicos (Millán, 2013):

- *Planificación y preparación.* Crear una consultoría no debe ser una decisión compulsiva. Es necesario considerarlo cuidadosamente; y si finalmente se decide seguir adelante, habrá que planificar y prepararse bien antes de salir a la calle.
- *Reputación y redes nuevas y existentes.* Durante toda su vida como consultor, deberá tomar en cuenta la importancia de su reputación profesional. Así que no quemar sus naves en el proceso de terminar con su trabajo anterior. Aproveche todos sus éxitos y toda experiencia.
- *Arrancar a partir de los puntos fuertes.* Es esencial hacer un inventario honesto de sus puntos fuertes: habilidades, conocimientos, experiencia, contactos, etc. Este autoexamen debería dirigir el análisis de mercado, ya que uno debe comenzar apoyándose en sus puntos fuertes, aquellos que le ofrezcan una ventaja competitiva.
- *Un análisis de mercado.* Ahora que conoce sus fortalezas, identifique qué tipos de servicios de consultoría, qué industrias, qué organizaciones, qué regiones, etc., son sus mejores apuestas como mercados a seguir.

- *Trabajo duro.* Un trabajador perezoso y no auto-motivado será probablemente un consultor sin éxito.
- *Atención al cliente.* Deberá obtener el máximo de sus habilidades de comunicación, servicio al cliente, tacto y profesionalismo en el duro camino de conseguir una buena impresión hacia sus clientes actuales y potenciales, tanto en el desarrollo de nuevos negocios y como la ejecución de un proyecto de consultoría.
- *Cientes base.* Cuando comience a conseguir contratos y realice proyectos de consultoría con éxito completo, no subestime la importancia de los clientes base o clientes de referencia.
- *La auto-promoción y comercialización.* Conforme consiga proyectos y sus clientes están satisfechos, utilícelos para como una forma de promoción ante sus clientes potenciales y también ante los ya existentes.
- *Tener una misión clara.* No se debe infravalorar la importancia de tener clara la misión de su negocio. Si usted no puede decirle a alguien la esencia de lo que hace y de lo que tiene que ofrecer en una sola frase, entonces es que ni usted mismo lo sabe.
- *Tener un modelo de plan financiero / negocios claro.*

2.2. MARCO CONCEPTUAL

- ***Empresa familiar:*** Una empresa familiar es aquella en la cual la propiedad y las decisiones están dominadas por los miembros de un grupo de afinidad afectiva (Carsrud, 1996).

- Una empresa familiar es aquella que, en la práctica, está controlada por una única familia (Barry, 1989).
- Una empresa en la que los miembros de la familia tienen control legal sobre la propiedad. (Lansberg, Perrow y Rogolsky, 1988).
- Una empresa en la que una sola familia posee la mayoría del capital y tiene un control total. Los miembros de la familia forman parte de la dirección y toman las decisiones más importantes, (Gallo y Svern, 1991).
- Una empresa en la que son propietarios y directores los miembros de una o dos familias, (Stern, 1996).
- Una empresa familiar es aquella empresa que tiene una alta vinculación accionaria y directiva por parte de una familia (Neubauer y Lank 1999).
- La empresa que será transferida a la siguiente generación de la familia para que le dirija o la controle, (Ward, 1989).
- Una empresa familiar es la que ha sido fundada por un miembro de la familia y se ha transmitido, o se espera que se transmita, a sus descendientes. Los descendientes del fundador o fundadores originales tendrán la propiedad y el control de la empresa. Además, trabajan y participan en la empresa y se benefician de ella miembros de la familia, (Bork 1986).
- Un último concepto de *empresa familiar* (José Carlos Casillas C. D., 2005) es cuando el acento recae en la empresa, en la organización, cuya propiedad está en manos de una determinada familia, la cual determina la orientación estratégica de la misma y puede incluso liderar sus propios órganos de gobierno y dirección.
- **Familia empresaria:** cuando el aspecto que se desea destacar está más vinculado a la institución familiar, al conjunto de personas que además de compartir un

parentesco familiar, posee, controla y/o dirige un determinado negocio, patrimonio u organización empresarial (José Carlos Casillas C. D., 2005, págs. 40-43).

- **Consultoría:** La consultoría de empresas puede enfocarse como un servicio profesional o como un método de prestar asesoramiento y ayuda prácticos. Es indudable que se ha transformado en un sector específico de actividad profesional y debe tratarse como tal. Simultáneamente, es también un método de coadyuvar con las organizaciones y el personal de dirección en el mejoramiento de la gestión y las prácticas empresariales, así como del desempeño individual y colectivo (Soto, 2013).
- **Consejo Familiar:** El Consejo de Familia es el órgano en el que la familia define y toma decisiones estrictamente sobre aquellos aspectos que se refieren a su relación con la empresa. Es recomendable que en el consejo tengan representación todas las ramas familiares y que, a ser posible, sea multigeneracional. Algunas familias en el tránsito entre 2ª y 3ª generación tienen establecidos Consejos de Familia con participación de todos los hermanos accionistas y de varios primos mayores de cierta edad (por ejemplo 25 años) por turnos rotativos de duración limitada (por ejemplo un año). Para que resulte operativo no se recomienda que tenga más de 9 miembros (Nexia F. , 2012).
- **Consejeros:** son personas que, en interés de la sociedad, gestionan los asuntos propios de su giro o tráfico. Son órganos de la sociedad. Esto quiere decir, en teoría, que ni representan ni deben defender los intereses de ningún grupo particular de accionistas. En la práctica sin embargo, cuando no se ha conseguido la separación de propiedad y gestión, existen generalmente grupos de poder, que disputan parcelas de influencia (Instituto de Empresas Familiares de España, 2010).
- **La reunión familiar:** Es el modelo más simple de organización de la familia empresaria. Es la más habitual en las empresas que se encuentra en sus primeras

fases, por ejemplo, en el caso de las empresas familiares no abarca más que una unidad familiar (el empresario/a, su cónyuge y sus hijos) (José Carlos Casillas C. D., 2005, pág. 112).

- **La asamblea familiar:** La asamblea familiar consiste en una reunión formal en la que se dan cita todos los miembros de la familia propietaria. Es una institución propia de empresas familiares que han superado aquella fase en la que la familia se reducía a una única unidad familiar. Por ejemplo, cuando estamos ante una empresa de hermanos o en una confederación de primos con no demasiados miembros. Por delimitar mejor la situación, podemos decir que este tipo de asambleas es adecuado para familias que tienen entre cinco y 30 o 40 miembros. Las asambleas familiares suelen ser convocadas por aquel miembro de la familia que tiene una posición de dominio o liderazgo en las labores ejecutivas o de gobierno dentro de la empresa (Director General, Consejero Delegado o Presidente de la Empresa Familiar), aunque esto no es necesario (José Carlos Casillas C. D., 2005, pág. 111).

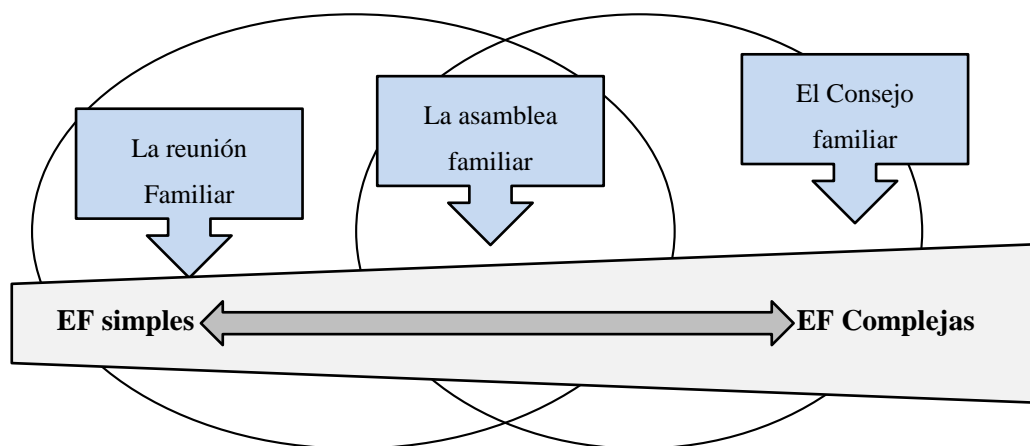


Figura No. 7 Grado de complejidad de la empresa familiar e instituciones familiares

Fuente: La gestión de la empresa familiar, José Carlos Casillas, 2005.

- **Protocolo Familiar:** nace en la década de los ochenta (Ward, 1992), hace más de veinticinco años cuando las empresas familiares reconocen que las relaciones entre familia y empresa deben ser reguladas a través de un conjunto de normas y patrones de funcionamiento. Desde entonces, numerosas familiares empresarias en todo el mundo han realizado el esfuerzo de poner en negro sobre blanco un conjunto de normas y procedimientos que regulan los aspectos más críticos de las empresas familiares: propiedad, gobierno y gestión. El protocolo familiar es comúnmente considerado por académicos y asesores de empresas familiares como un instrumento tremendamente valioso que sirve no solamente para gobernar la relación entre la familia y el negocio familiar, sino también como facilitador de la convivencia en el negocio familiar (Gallo, Formulating, implementing and maintaining family protocols, 2006).

2.2. HIPÓTESIS

El estudio de las condiciones actuales de las empresas familiares en el Ecuador logrará identificar una oportunidad de negocios para una consultoría.

2.3. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES

- *Variable Independiente:* Si se encamina a estudiar las condiciones actuales y la problemática entre la relación empresa-familia en el Ecuador.
- *Variable dependiente:* entonces se podrá identificar la oportunidad de establecer negocios y brindar servicios de consultoría.

CAPÍTULO 3

3. ESTUDIO TÉCNICO: HERRAMIENTAS PARA MEJORAR LAS EMPRESAS FAMILIARES

3.1. Órganos de Gobierno de la Empresa Familiar

Las empresas familiares por sus características propias necesitan diseñar un sistema de gobierno adecuado, que garanticen la defensa de todos los agentes involucrados en la misma empresa. Las principales funciones del gobierno es de: dirigir, controlar y responder, complementándose entre sí.

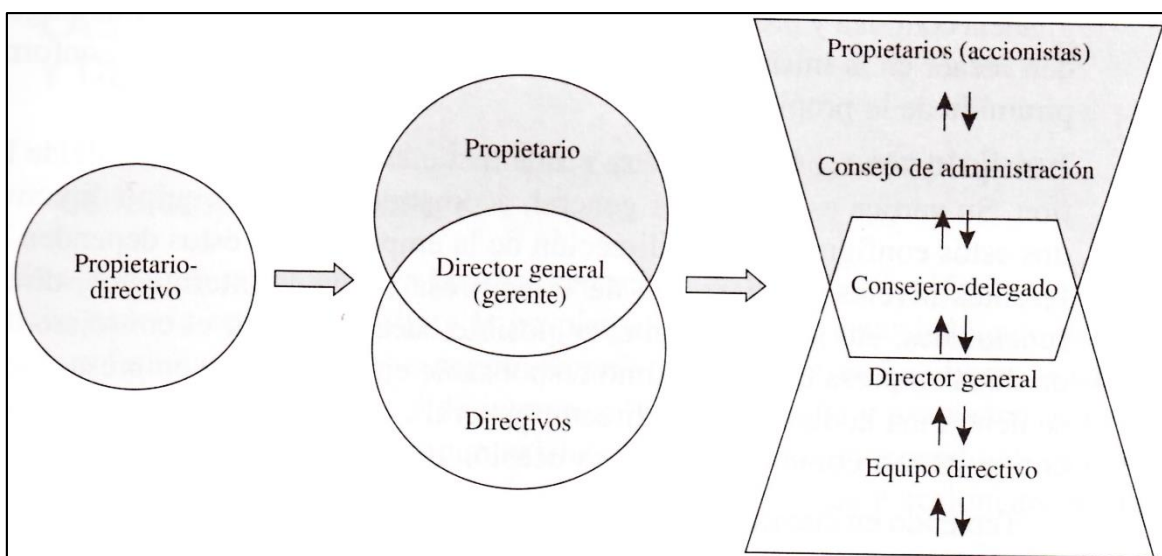


Figura No. 8 Desarrollo de la empresa y Órganos de Gobierno

Fuente: La gestión de la empresa familiar, Díaz. **Elaboración:** Karen Talbot

En la figura anterior cuando las empresas nacen, el propietario usualmente es el mayor responsable de la empresa y el rol de todo un negocio está concentrado en una sola persona, sin existir un gobierno formal. Luego, a medida que la empresa va creciendo,

aparece los dos roles importantes que son el de la propiedad que se podrían incorporar otros accionistas minoritarios (familiares o institucionales) y la dirección (profesionales), a pesar de todo se sigue manteniendo la concentración de poder en el fundador.

En cambio, cuando ya se ha logrado alcanzar una gran empresa, es necesario delegar unas comisiones, integradas por accionistas y personas ajenas a la empresa, para que logren defender el interés del Consejo de Administración. En algunos casos, suelen pasar consultores expertos en el manejo de empresa familiar. En este consejo resaltan el presidente y el consejero delegado.

Papel del consejo de administración	Características
El consejo tiene poca o nula influencia.	Ofrece información general. Mantiene lealtad a la empresa. Funciona como un comité asesor. No tiene asignado ninguna tarea importante.
El consejo protege a los miembros de la familia y a los accionistas.	Defiende los intereses de los accionistas. Defiende los intereses de la familia y arbitra en las disputas. Establece la misión y la cultura de la empresa y las lleva a la práctica.
El consejo diseña la estrategia y controla la selección de la dirección.	Selecciona y supervisa a la dirección. Planifica la sucesión. Evalúa los resultados de la empresa. Asesora sobre oportunidades y toma decisiones de inversión.
El consejo tiene un rol ejecutivo, dirige la empresa.	Dirige la empresa en beneficio de los accionistas. Lidera y conduce la empresa.

Figura No. 9 Características y rol del Consejo de Administración en Empresas Familiares

Fuente: Neubaery Lank, 1999, pp.140-142.

Cabe mencionar que en países como España que el conocimiento en empresas familiares está más avanzado que el nuestro, existen personas que cumplen este rol de Consejeros para formar los distintos órganos de Gobierno que permiten ser responsable en función de la conducta, siendo irrelevante que el cargo sea remunerado. Por eso, el Consejo debe “profesionalizarse”. La mejor manera, introducir Consejeros externos, que

permitan aportar con puntos de vista diferentes y novedosos, fruto de la experiencia. En lo antes expuesto, es posible establecer el modelo de los tres círculos para una correcta clasificación de los órganos de gobierno de la empresa familiar en tres ámbitos diferentes. A continuación, el modelo en forma representativa.

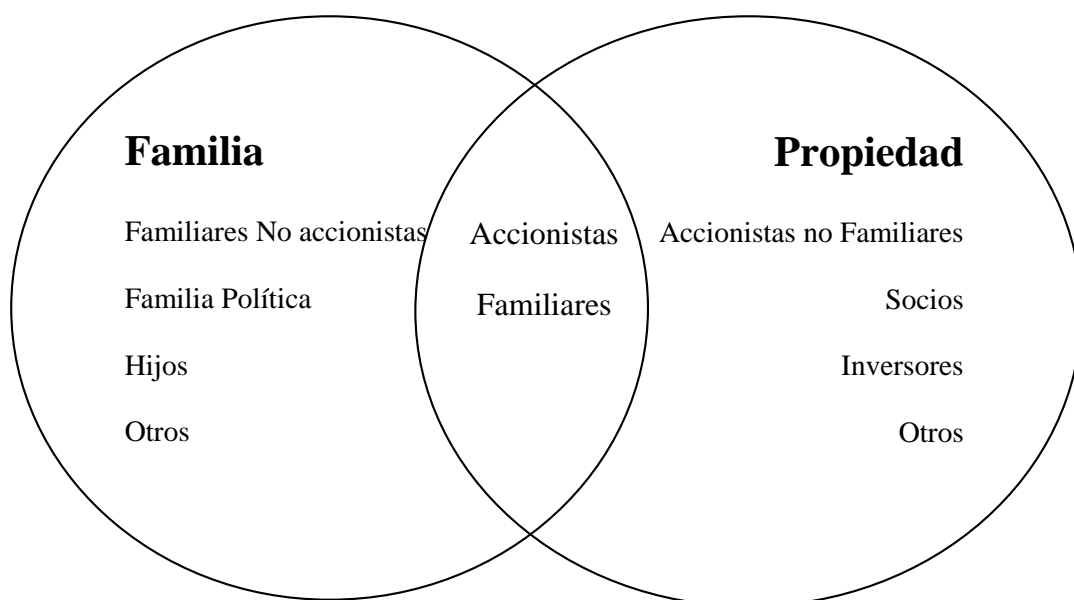


Figura No. 10 Familia y Propiedad en la Empresa Familiar

Fuente: La Gestión de la empresa familiar

Elaboración: Karen Talbot

3.2. Protocolo familiar

El protocolo familiar es un instrumento que permite estructurar dentro de un marco las reglas o normas claras que todos los miembros deben respetar. Este documento, permite dejar en claro lo que se debe y no hacer bajo los parámetros de las relaciones entre la familia, la propiedad y la empresa. En nuestro país, actualmente se está introduciendo este término por medio de las empresas multinacionales que tratan a empresas familiares desde un punto de vista tributario y/o contable; en cambio, el proceso

de realizar este protocolo parte de recopilar información de los interesados o involucrados en la empresa familiar.

Este documento una vez estructurado y terminado se procederá a notarlo con la finalidad de que logre adquirir una fuerza legal de mayor peso incluyendo todas las firmas de los fundadores y sucesores además de los miembros del Consejo y abogados.

El contenido de un protocolo familiar suele incluirse los siguientes puntos:

- El ámbito del protocolo: empresas, bienes y personas afectadas por el mismo.
- Los órganos de gobierno de la empresa.
- Los órganos de gobierno de la familia.
- Los criterios a seguir para evitar la confusión de patrimonios familia-empresa.
- La situación de los miembros de la familia respecto de la empresa.
- La situación accionaria.
- La transmisión de acciones o participaciones en el capital social.
- Las prevenciones a adoptar por los socios y testamentarios.
- Las normas de revisión del protocolo para evitar que pierda vigencia.

Para la realización del protocolo es necesario partir de otros documentos tales como:

- a) Las capitulaciones matrimoniales del empresario y de sus hijos.
- b) El testamento del empresario y de sus hijos.
- c) La donación, como instrumento complementario.
- d) Los estatutos sociales
- e) Los acuerdos extraestatutarios.

Es importante considerar que el protocolo familiar es un documento que parte de llegar a un acuerdo entre los miembros de la familia con la finalidad de buscar la continuidad y parte de un proceso basado en comunicación entre todos, en algunos casos

es evidente que debe de existir un proceso de negociación o arbitraje para lograr que todas las partes lleguen a un acuerdo en común.

De este modo, el protocolo familiar tiene la misión de mantener y reforzar a través de las generaciones, la unidad familiar y el compromiso hacia el éxito del negocio (Gallo, “Protocolo familiar: sus resultados”, Family Business Consulting Group. , 2006^a). Al redactar el protocolo familiar, la familia empresaria debe realizar un esfuerzo para identificar y hacer explícito y transferible a las próximas generaciones el sentido de propósito de la empresa familiar, así como las tradiciones, las creencias, la visión, la misión y los valores que inspiran a la familia y su filosofía (Tapies, 2011).

Las reglas importantes de un protocolo familiar son las que tienen carácter constituyente o son de carácter constitutivo, a partir de las cuales se desarrollan nuevas instituciones. Son aquellas que obligan a modificar los estatutos sociales de la empresa, a crear acuerdos parasociales, a diseñar prestaciones accesorias, etc. Que además deben modificarse por unanimidad o por un quórum reforzado de concurrentes (Rodríguez & Rodríguez, 2007, pág. 29).

3.3. Planificación de la Sucesión

Es muy importante analizar los distintos riesgos de la empresa, riesgos financieros, riesgos contables, riesgos patrimonial, entre otros, pero debemos tomar en cuenta que no planificar quien sustituirá aquellos empleados claves que se retiren o dejen la compañía por otra oportunidad de empleo, puede causar serias interrupciones y hasta desastres que tienen repercusiones en lo más importante para su empresa: el valor añadido y servicio a su cliente. Muchas de las empresas no solo pierden a sus colaboradores sino también a su el conocimiento del negocio es decir, la sabiduría tecnológica u organizacional. Esta pérdida de conocimiento adquirido en algunos años ha invertido por

la compañía no puede ser superada sin un programa efectivo de sucesión. Un plan de sucesión debe elaborar los siguientes elementos (Provalor, 2008):

1. Identificar las competencias y clarificar los valores de su empresa para planificar y administrar un programa de sucesión.
2. Planificar un desarrollo de las posiciones cruciales de la empresa, especialmente de la alta gerencia.
3. Desarrollar y retener mejores talentos. Es decir, construir y preservar el capital intelectual de su organización.
4. Evalúe las necesidades actuales y futuras de los recursos para preparar un plan de sucesión.

En cambio las empresas familiares, durante la sucesión pueden seguir cuatro modelos de traspaso (Lea, 1993):

1. El del “rey” que muere con las botas puestas, es decir, la sucesión se produce sólo cuando fallece el fundador o ante la rebelión de los hijos.
2. El del “general”, que planifica su sucesión pero siempre con la mira en la semilla del retorno para volver victorioso a salvar la empresa.
3. El del “gobernante”, que cuando acaba su mandato se retira por completo de la dirección y se dedica usualmente a otra actividad.
4. El del “embajador”, que logra mantener un nexo con la empresa, dejando la gestión directiva para ocuparse de algunos temas que le encarguen.

A continuación se muestra en la siguiente figura las opciones que tienen el sucesor a la hora planificar la sucesión de la empresa familiar:

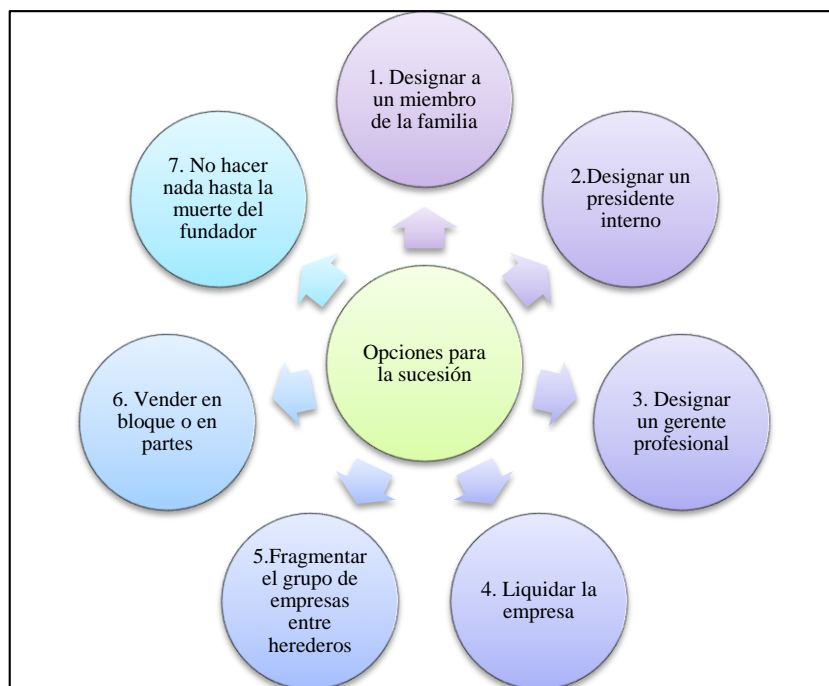


Figura No. 11 Opciones para la sucesión

Fuente: La Sucesión en la empresa familiar, Sr. Alejandro Indacochea C.

Elaborado por: Karen Talbot

Así como las empresas requieren de la elaboración de planes de negocio para poder desarrollarlo, un plan estratégico para poder competir su futuro, las empresas familiares necesitan elaborar un plan de sucesión para que le permita continuar el negocio.

Finalmente, hay que tomar en cuenta que cuando no se tiene buena predisposición para realizarlo se tendrá una ayuda muy pobre desde el punto de vista de las consultoras de las empresas familiares y es importante tener en cuenta que cuando esto ocurre, la venta de la empresa resulta siendo la mejor alternativa por el dueño o fundador, por lo que es sumamente importante dejar que este tipo de trabajo esté en manos de profesionales competentes porque esto implica que se requiere una cuidadosa planificación y manejo, de igual manera por una enorme negociación.

3.4. Family Office

El Family Office es una unidad operativa independiente que, dentro de los instrumentos para gestionar la relación entre familia y negocio, permite a la familia invertir su riqueza como una sola unidad, a la vez que aumentar su poder de adquisición y optimizar los costos de la gestión financiera desde una óptica de planificación centralizada (CFO, 2014).

Otra definición es que el *Family Office*, es el instrumento con el que la familia empresaria decide dotarse para velar por la preservación del patrimonio, así como para fomentar el desarrollo de su capital humano e intelectual. Otro concepto del *Family Office* es: El Family Office actúa como interlocutor único para las familias, apoyando a las mismas mediante la prestación de servicios tan diversos como el asesoramiento financiero, las gestiones bancarias, la creación de estructuras fiscales o la contratación de seguros personales (CFO, 2014). Es precisamente dicha multidisciplinariedad la gran ventaja del servicio, pues sólo gracias al conocimiento exhaustivo de cada familia y los diferentes núcleos familiares que la componen, se puede ofrecer el mejor asesoramiento, completamente alineado.

John Ward en *Family Values and Value Creation* (J.L. Ward, J. Tápies) va un poco más allá y alude al Family Office como “una organización profesional dedicada a la gestión del patrimonio familiar y los asuntos familiares que está hoy en día redefiniendo el arte de la gestión patrimonial efectiva en familias empresariales que poseen gran visión a largo plazo y un fuerte sentido de ‘propósito y valor’ de sus fortunas”.

El origen del Family Office data de finales del siglo XIX, cuando las primeras sagas industriales se dieron cuenta de la necesidad de crear oficinas propias dedicadas a gestionar el patrimonio proveniente de los beneficios empresariales, además de dar

solución a los problemas legales, fiscales y sucesorios que afectaban a la familia. Desde entonces, los Family Offices se han convertido en conocidos por su asesoramiento imparcial y objetividad, y la integración y coordinación de los servicios que provee con los de los asesores de la familia. Un fenómeno relativamente reciente es el multi-family office, donde una empresa asesora y gestiona los activos de varias familias. Algunas de las ventajas que puede ofrecerte un Family Office son:

- Actúa como interlocutor único para las familias.
- Apoya la prestación de servicios como: asesoramiento financiero, las gestiones bancarias, creación de estructuras fiscales óptimas o la contratación de seguros personales.
- Asesoramiento imparcial y objetivo.
- Integración y coordinación de los servicios que provee con los propios asesores de la familia.

Por lo tanto, el origen del Family Office suele ser la voluntad de la familia de gestionar el patrimonio familiar de una forma profesional, y esto, en muchos casos, sucede después de un acontecimiento determinado y concreto, como puede ser, por ejemplo, la venta total del negocio en unos casos, la reestructuración o crecimiento del negocio en otros, así como la sucesión a una nueva generación dentro de la familia, de esta manera se consigue el objetivo de separar los asuntos personales de los intereses del negocio, potenciando la confidencialidad como criterio relevante desde el punto de vista del control y la gestión del patrimonio familiar y por lo tanto, también de la preservación y continuidad del mismo.

Responsabilidades, funciones y roles del Family Office

Podemos entender las responsabilidades del Family Office dentro de su marco de funcionamiento como elemento integrador de la continuidad familiar, pero estando esas responsabilidades diferenciadas de las que corresponden al ámbito de la familia y al ámbito del Family Office (Vásquez, 2011). Independiente del enfoque familiar, posiblemente diferente en cada caso, la mayoría de los Family Office asumen gradualmente los siguientes roles:

- *Rol de integrador.* Coordinación centralizada de los servicios financieros o personales a los miembros de la familia.
- *Rol de educador y mentor.* Formación y training financiero de los miembros de la Familia.
- *Rol de coordinador de transiciones.* Previsión y preparación para los inevitables cambios que se producen en la vida.
- *Rol de prevención de riesgos.* Protección de los activos y patrimonio familiar.

Para la consultoría especializada en empresas familiares que ofrecerá sus servicios en la ciudad de Guayaquil, es necesario recalcar que también parte del portafolio de servicios estará una oficina familiar para ciertos clientes. A su vez, tampoco debemos olvidar que, en última instancia, la función del Family Office en la gestión a largo plazo del patrimonio será exitosa siempre y cuando tome en consideración el ámbito familiar en toda su dimensión.

3.5. Genograma

Un genograma es similar a un árbol genealógico, pero ofrece más detalles que un árbol normal. Un genograma agrega cosas como rasgos de la personalidad, enfermedades

genéticas e incluso problemas emocionales. Un genograma puede proporcionar información para tomar decisiones, para los estilos de vida y los problemas emocionales de los miembros de la familia. Es posible que se descubra información que sea relevante para ti y tus parientes. Puede que se tenga que hacer un poco de investigación para obtener datos personales acerca de los familiares fallecidos con los que aún viven, pero estos son un recurso valioso para obtener información familiar personal. A continuación instrucciones para la elaboración de un genograma (Ehow, 2012):

1. Recopila toda la información que puedas acerca de los miembros de la familia. Esto incluye fecha de nacimiento y muerte, nombres completos, lugares en los que nacieron o vivieron, los nombres de sus hijos y hermanos, así como cualquier información sobre su personalidad. Investiga qué enfermedades tienen o tuvieron los miembros de la familia. Si tu primo es alcohólico, este hecho debe incluirse en tu genograma, además de información que indique si un pariente es bipolar, o si tu hermano abusó de su esposa. Recopila todo lo que puedas de tus parientes vivos, aún si las preguntas son personales. El genograma puede proporcionar un patrón de problema familiares y enfermedades hereditarias que puede ser muy útil.
2. Investiga para conseguir información de parientes fallecidos. Si no puedes encontrar mucho sobre los parientes que murieron hace tiempo, únete a un sitio web de ascendencia como Ancestry o My Heritage. Estos sitios web te permiten introducir la información que tengas acerca de parientes y saber más sobre ellos, como sus ocupaciones y los nombres de otros miembros de la familia, así como su información.
3. Crea tu genograma en un sitio web como *GenoPro*⁴. Debes descargar el programa desde el sitio para comenzar. Se te proporcionará una plantilla para que puedas

⁴ **GenoPro** es un programa genealógico que ofrece una solución práctica a la creación de árboles familiares y genogramas. El programa puede mostrar una representación gráfica completa de tu árbol genealógico. Con GenoPro,

escribir la información que tengas de los miembros de tu familia. Introduce todos los detalles que poseas acerca de ellos para crear un genograma completo.

- Guarda el genograma en el disco duro de tu computadora e imprime una copia para ti mismo. Debes asegurarte de no perder nada de tu dura labor.

A continuación un ejemplo de una representación basada en un genograma con su simbología:

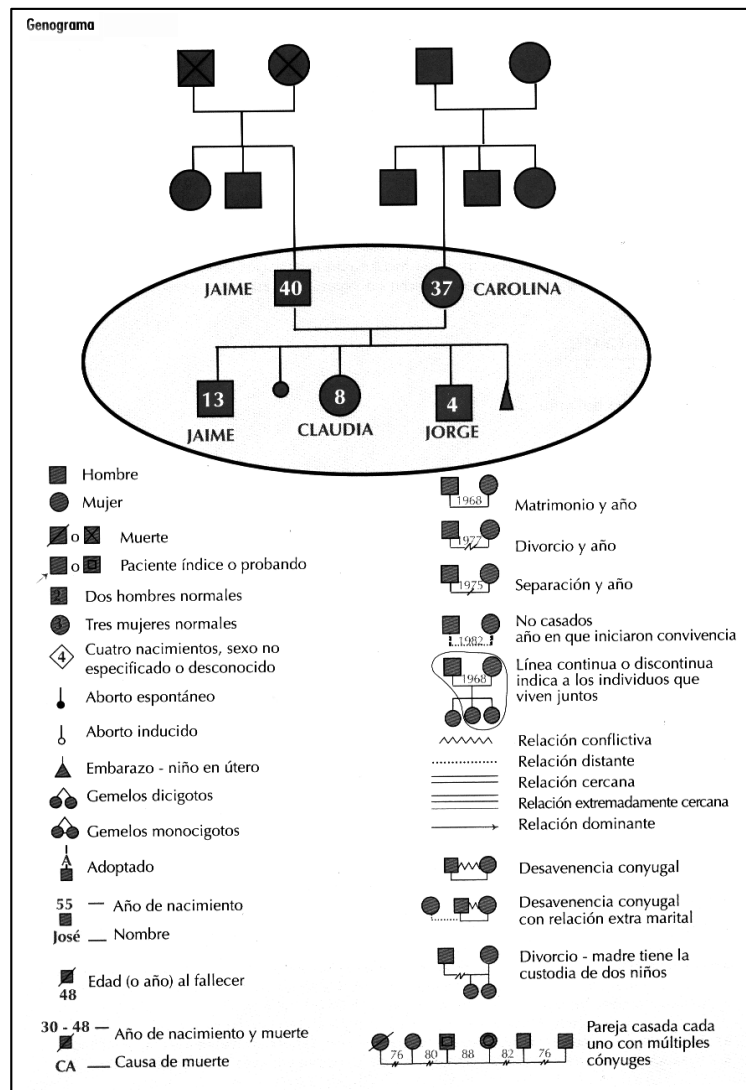


Figura No. 12 Ejemplo de representación de un genograma y su simbología

Fuente: <http://www.genopro.com/es>

puedes ver ancestros y descendientes al mismo tiempo, no estás limitado a únicamente gráficas de ancestros o descendientes directos.

CAPÍTULO 4

4. METODOLOGÍA

4.1. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología de investigación se realizará mediante una observación directa, documental e investigativa. La investigación de mercado se enfocará en la búsqueda de datos: información de empresas familiares, entrevistas con personas claves que permitan revelar la problemática y buscar una propuesta de valor para así, satisfacer la verdadera necesidad latente. Así como también, analizar la tendencia y el perfil del cliente y de acuerdo a los objetivos alcanzar en el presente proyecto el diseño de investigación que tiene un enfoque mixto (método cuantitativo y cualitativo). En el capítulo cuatro se amplía la descripción de la metodología de investigación, con sus respectivos análisis de las encuestas y entrevistas, así como también sus resultados.

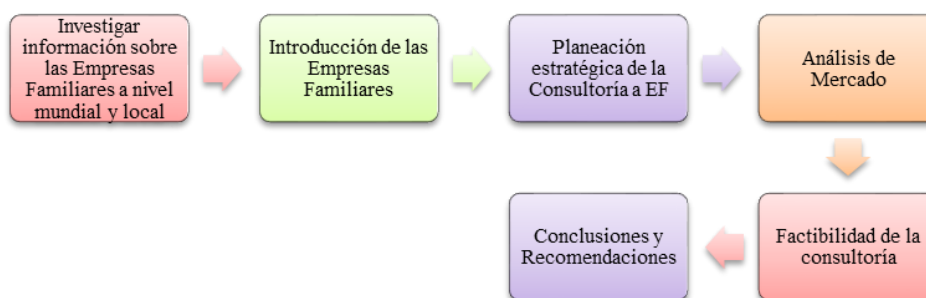


Figura No. 13 Metodología del proyecto de investigación

Elaboración: Karen Talbot

4.2. OBJETIVO GENERAL

- Analizar información que nos ayude en la toma de decisiones, para asesorías de las empresas familiares.

4.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. Analizar las necesidades y conocer el perfil de las empresas familiares de la ciudad de Guayaquil.
2. Diagnosticar sus gustos y preferencias en cuando a las características de los servicios que se ofrecerá.
3. Conocer los atributos y frecuencia para realizar un análisis comparativo e identificar criterios para suplicar la necesidad.

4.4. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para el caso específico del proyecto se realizarán varias encuestas, lo cual se representa “n” por lo tanto, este tipo de investigación es *descriptiva* ya que contiene datos cualitativos (por medio de entrevistas) y cuantitativos (encuestas). La recolección de información permitirá identificar las características de los clientes de tal forma que se pueda definir una adecuada estrategia de servicio y a su vez la táctica de ventas. A continuación se describe los tipos de investigación que se desarrollarán en el presente capítulo:

- **EXPLORATORIA.**- diseño de investigación que tiene como objetivo primario facilitar una mayor penetración y comprensión del problema que enfrenta el investigador. Esta investigación se utiliza en los casos en que es preciso definir el problema de manera más precisa, identificar los cursos de acción relevantes o profundizar en éste método a desarrollar el planteamiento del problema. La información necesaria no está muy bien definida en esta etapa y el proceso de investigación que se adopta es flexible y no estructurado (Malhotra, 2008, págs. 87-88).

- **DESCRIPTIVA.-** La investigación descriptiva proporciona una respuesta a las preguntas de cómo ocurrió algo y quién estuvo involucrado, pero no del por qué sucedió algo o del por qué alguien estuvo involucrado (investigación explicativa). La investigación descriptiva proporciona un perfil detallado de un evento, condición o situación utilizando métodos ya sea cuantitativos, cualitativos o una combinación de ambos. Las técnicas de recopilación de datos como la investigación de campo y los estudios de caso se utilizan para la investigación descriptiva cualitativa (Ehow, 2014).

4.5. POBLACIÓN Y MUESTRA

4.5.1. POBLACIÓN

La población será el número de empresas familiares que se obtendrá una base de datos de la Superintendencia de Compañías y será limitada a los que tengan como domicilio en la ciudad de Guayaquil y que el paquete accionario sea de miembros familiares.

4.5.2. MUESTRA

Para calcular el tamaño muestral es indispensable *conocer el número de personas que conforman el MERCADO OBJETIVO (Población Meta)*. En el caso de la presente investigación dependiendo del número de empresas registradas en la Superintendencia de Compañías podrá darse el caso de que la población (n) es *mayor a 100.000 personas*, decimos que la población es *infinita*, y aplicamos la fórmula de tamaño muestral (n) para poblaciones *infinitas*. Si la población (n) es *igual o menor a 100.000 personas*, decimos que la población es *finita*, y aplicamos la fórmula de tamaño muestral (n) para poblaciones *finitas*. Entre tanto, se usará la fórmula siguiente:

Fórmulas Tamaño Muestral (n)

Población Infinita (Mayor a 100.000 personas)

$$n = (z^2 * p * q) / e^2$$

Población Finita (menor o igual a 100.000 personas)

$$n = z^2 * p * q * N / (e^2 (N-1) + Z^2 * p * q)$$

Dónde:

n= *Tamaño muestral*. (Variable a encontrar).

z = *Coefficiente de confianza*. Número de desviaciones estándar alrededor de la media, por lo general se trabaja con un Nivel de Confianza de 95%; por lo tanto, la **z** es igual a **1.96**.

p= *Probabilidad de éxito*. Consiste en la proporción de personas de 0 a 1, que aceptarían la compra del nuevo producto. Cuando no se tiene encuesta piloto entonces este valor es **p = 0.5**

q= *Probabilidad de fracaso*. Corresponde al valor de **q=1-p**. En este caso sería **q=0.5**

e = *Nivel de precisión deseado/error de estimación*. Consiste en la **diferencia máxima** permisible entre el parámetro poblacional (u = media poblacional) y el estadístico muestral (x). **Pr = u -x**. Normalmente, el nivel de precisión oscila entre 0.01 y 0.10. Como puede verse en las fórmulas, mientras mayor es el nivel de precisión (más cercano a cero), es decir mientras se quiere minimizar la diferencia en estimación, entonces **mayor será el tamaño muestral y por lo tanto mayor será el costo de estudio**. En la mayoría de los casos se trabaja con un **e=0.05**,

N= *Tamaño poblacional*. Número de personas del mercado objetivo.

Reemplazo de los valores para la fórmula:

CALCULADORA PARA OBTENER EL TAMAÑO DE UNA MUESTRA							
¿Qué porcentaje de error quiere aceptar? 5% es lo más común	5 %	Es el monto de error que usted puede tolerar. Una manera de verlo es pensar en las encuestas de opinión, este porcentaje se refiere al margen de error que el resultado que obtenga debería tener, mientras más bajo por cierto es mejor y más exacto.					
¿Qué nivel de confianza desea? Las elecciones comunes son 90%, 95%, o 99%	95 %	El nivel de confianza es el monto de incertidumbre que usted está dispuesto a tolerar. Por lo tanto mientras mayor sea el nivel de certeza más alto deberá ser este número, por ejemplo 99%, y por tanto más alta será la muestra requerida					
¿Cual es el tamaño de la población? Si no lo sabe use 20.000	20000	¿Cual es la población a la que desea testear? El tamaño de la muestra no se altera significativamente para poblaciones mayores de 20,000.					
¿Cual es la distribución de las respuestas ? La elección más conservadora es 50%	50 %	Este es un término estadístico un poco más sofisticado, si no lo conoce use siempre 50% que es el que provee una muestra más exacta.					
La muestra recomendada es de	377	Este es el monto mínimo de personas a testear para obtener una muestra con el nivel de confianza deseada y el nivel de error deseado. Abajo se entregan escenarios alternativos para su comparación					
Escenarios alternativos para su muestra							
Con una muestra de	100	200	300	Con un nivel de confianza de	90	95	99
Su margen de error sería	9.78%	6.89%	5.62%	Su muestra debería ser de	267	377	643

Fuente: <http://www.med.unne.edu.ar/biblioteca/calculos/calculadora.htm>

En conclusión, se puede apreciar que el número de encuestados será de 377 aplicando un porcentaje de 5% de error, un nivel de confianza de 95% y con una distribución de 50%.

4.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Como parte de las técnicas e instrumentos para el levantamiento de la información, es importante relatar que se estructurará de la siguiente manera el levantamiento de información:

- ❖ Entrevistas
- ❖ Encuestas

4.7. RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

4.7.1. Entrevistas

Las entrevistas se pueden descubrir un panorama más profundo que la sesiones de grupo y dan como resultado un intercambio libre de información que quizá no es posible en las sesiones de grupo porque no existe ninguna presión social para estar de acuerdo con la respuesta del grupo (Naresh, 2008, pág. 177).

Para realizar un estudio de carácter cualitativo se utilizará la técnica de entrevistas personalizadas. Esta técnica al ser más dinámica permitirá obtener a profundidad las realidades y conseguir bastantes detalles de la realidad de las empresas familiares. Así mismo, al ser esta técnica de más fluidez en la comunicación, se espera que surjan más ideas a la hora de la interacción.

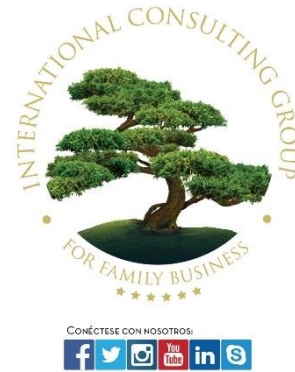
La entrevista se le hará a un experto en la materia que trabaje y/o que tenga relación de manera directa a las empresas familiares, como un asesor o consultor cuya especialización sea en empresas familiares y una persona que tenga una empresa familiar. Se tendrá un cuestionario base que servirá como guía para el entrevistador y se grabará a los entrevistados para poder captar la mayor información posible. Pero cabe mencionar que, las entrevistas a profundidad que se realizarán seguirán un modelo con conversación entre iguales; más no, un intercambio formal de preguntas y respuestas sin embargo, para los entrevistadores expertos en la parte técnica se buscará personalizar las preguntas de la forma que ayude a conocer algunas variables para el desarrollo de la propuesta en el siguiente capítulo. A continuación las respectivas preguntas:

Entrevista No. 1

Nombre: Arturo Rivadeneira

Cargo: Gerente General de INTERNATIONAL
CONSULTING GROUP FOR FAMILY BUSINESS

Fecha: diciembre 2014



1.- ¿Cuál es su experiencia en el campo de las empresas familiares?

Desde los 17 años he trabajado en el grupo familiar y he ocupado varios cargos dentro de la EF, la falta de madurez y conocimiento en sobrellevar en este tipo de empresas nos ha causado muchos problemas especialmente en el tema de comunicación y resultados. Posteriormente, logré ejercer el cargo de Gerente General y a lo largo de este tiempo me he preparado con cursos a nivel internacional en las empresas familiares. Finalmente, tengo mi consultoría enfocada para brindar ayuda a este tipo de empresas en particular y en un mes viajaré a desarrollar mi maestría en Dirección de Empresas Familiares en la Universidad de Salamanca, adicionalmente he sido docente de emprendimiento y proyectos de inversión y dictado conferencias de Empresas Familiares.

2.- ¿Qué piensa usted sobre las empresas familiares en el Ecuador?

Todas las EF del Ecuador necesitan ayuda. A falta de conocimiento y experiencia sobre un manejo interno hacen que las empresas de cualquier tamaño estén propensas a la quiebra. Por otra parte, hay muy poca información estadística pero se conoce a través de pocos estudios que las empresas familiares representan entre un 70 a 80% del Ecuador. Finalmente, considero que la falta de una filosofía o educación con valores en la familia

hacen que surjan problemas en las empresas. En nuestro país se ve mucho que los hijos no respetan la jerarquía o rango, y no desean asumir un verdadero liderazgo pensando en ejercer un legado a futuro.

Concluyo que las empresas familiares se deben abrir en un acompañamiento de equipos profesionales altamente competentes y que ya es tiempo de que se dicten en las universidades especializaciones en ésta área y constantes capacitaciones además de buscar la manera de crear institutos de empresas familiares como existen a nivel mundial y que en mi opinión personal las empresas familiares deben educarse para no fracasar, estas empresas tienen lo que no tienen las no familiares y es la oportunidad, de trabajar con seres de la misma sangre y eso a pesar de lo muy complicado y desafiante es enormemente gratificante y emblemático porque no cualquiera sale adelante en unión familiar.

3.- ¿Cuáles son los problemas que enfrentan las empresas familiares en el Ecuador según su criterio profesional?

Que no saben manejar sus emociones y no hay una disciplina. En realidad, hay muchos textos que citan todo tipo de problemática de las EF sin embargo, muchas de estas en vez de ser problemas son causas del problema y en mi experiencia el único problema que tienen las empresas familiares es que no saben trabajar en equipo. En consecuencia, se desprenden las causas tales como: la falta de comunicación, la falta de liderazgo, la falta de filosofía, resentimientos, conflictos, etc.

4.- ¿Cree que una consultoría podría ofrecer como servicio a este tipo de empresas en particular, tributación, contabilidad, plan estratégico, proyectos o en general practicas específicas como: protocolo, plan de sucesión, gobierno corporativo?

Absolutamente, de hecho hay grandes oportunidades de negocio para las consultorías especializadas en EF. Existen empresas que se dedican a asesorías contables o de proyectos que al ver que la mayoría de sus clientes son EF intentan adicionar una línea de servicios y muchas no tienen la preparación suficiente.

5. ¿Qué cree que le falta al Ecuador para que logre alcanzar los altos conocimientos o avances en comparación a otros países como EEUU y España en el ámbito de empresas familiares?

Se debería contar con carreras universitarias que cuenten con especialización en EF especialmente las carreras administrativas, de igual manera, maestrías; crear institutos o centro de investigación de las EF en el Ecuador; que tanto las Cámaras de Comercio y Producción cuenten con un cooperativismo hacia este tipos de empresas; que el Gobierno dicte un marco regulatorio para este tipos de empresas sobre todo en presentación de documentos habilitantes como protocolo familiar, gobierno corporativo, plan de sucesión así como le piden un reglamento de seguridad o de trabajo y que la Superintendencia de Compañías cuente con departamentos para ayudar a ordenar y monitorearlas, que existan inclusive programas televisivos para inculcar más valores y mejorar la relación empresa-familia.

Entrevista No. 2

Nombre: CPA, Carlos Ávila

Cargo: Propietario de una firma Auditora en el Ecuador

Fecha: noviembre 2014

1.- ¿Cuál es su experiencia en el campo de las empresas familiares?

Muchos de mis clientes tienen empresas familiares y he estudiado un diplomado internacional en empresas Familiares en el Tecnológico de Monterrey.

2.- ¿Qué piensa usted sobre las empresas familiares en el Ecuador?

Que necesitan entender que ejercen un rol importante en nuestra economía del país y por lo tanto, deben aprender a sobrellevar cualquier conflicto de la familia de manera separada a la empresa y que tienen que entender que a veces es necesario un administrador o gerente no familiar para no poner en manos de personas que no se encuentran preparadas.

3.- ¿Cuáles son los problemas que enfrentan las empresas familiares en el Ecuador según su criterio profesional?

Muchas de las empresas que nos solicitan ayuda es porque no son muy organizadas y ante esto, no se maneja separando los gastos familiares con los de la empresa y existe mucho confusión en el manejo de sus cuentas y que en muchos casos son permisivas ante cualquier error y en otros no, no sin antes mencionar que en una empresa no familiar un error y te despiden.

4.- ¿Cree que una consultoría podría ofrecer como servicio a este tipo de empresas en particular, tributación, contabilidad, plan estratégico, proyectos o en general practicas específicas como: protocolo, plan de sucesión, gobierno corporativo?

Mi firma auditora lo hace. La ventaja que se tiene es que empezamos a estudiar las cuentas y luego en el diagnostico se van evidenciando los inconvenientes de no separar las cosas de la familia con las de la empresa por lo tanto, es ahí que por más servicios de consultoría tributaria o contable nos damos cuenta que el problema no se detendrá hasta que adapten nuevas políticas y que sean muy claras y duras ya que hemos tenido situaciones de problemas legales por el patrimonio del fundador, hijos no reconocidos que terminan apareciendo cuando el papa fallece y exponiendo un riesgo a la empresa familiar.

5.- ¿Qué cree que le falta al Ecuador para que logre alcanzar los altos conocimientos o avances en comparación a otros países como EEUU y España en el ámbito de empresas familiares?

Es necesario contar con mayores asesores internacionales que inculquen una filosofía nueva. El cambiar una empresa familiar es bastante complicado y en algunos casos imposible. Los profesionales competentes deberían entender que la empresa y la familia son dos sistemas totalmente diferentes y que ambos interpuestos o relacionados pueden crear una fricción o entropía. Muchos solo buscan asesorar la parte de la empresa intentando blindar la empresa de la familia ya que el estudiar con profundidad a la familia es muy complejo.

Conclusión de las entrevistas

En conclusión, se puede apreciar que existe la necesidad que brindar asesoría en las empresas familiares y además se evidencia que se necesita gente competente. Adicionalmente, la oportunidad de inculcar una metodología para mejorar el manejo de las relaciones entre las familiares empresarias. No cabe duda, que el Ecuador todavía se encuentra distante de países como España y EEUU que ellos ya tienen más avanzado la temática.

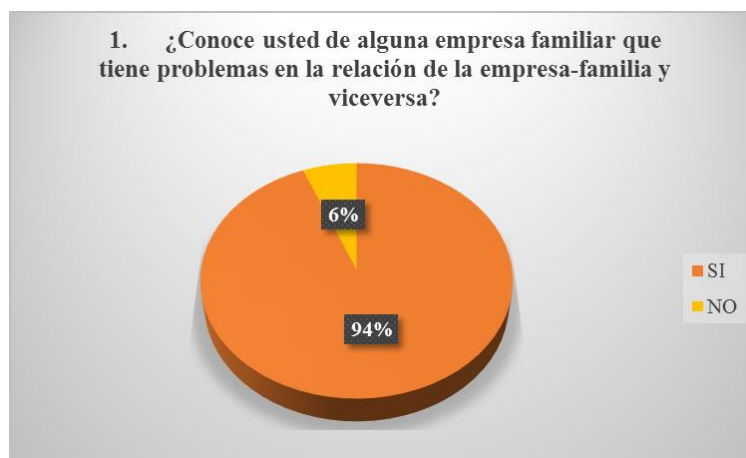
4.7.2 Encuestas

Las encuestas fueron realizadas a un total de 377 personas de manera aleatoria. En el formato de encuestas (*ver anexo de encuestas*), se puede observar que existen preguntas cerradas, otras de escala de frecuencia así como también de escala de Likert. En la mayoría de las investigaciones, cuando se evalúan actitudes y opiniones, se suele utilizar la esta escala, la cual es de nivel ordinal y se caracteriza por ubicar una serie de frases seleccionadas en una escala con grados de acuerdo/desacuerdo. Estas frases, a las que es sometido el entrevistado, están organizadas y tienen un mismo esquema de reacción, permitiendo que el entrevistado aprenda rápidamente el sistema de respuestas.

3.1.3.1. Análisis e interpretación de los resultados

1. ¿Conoce usted de alguna empresa familiar que tiene problemas en la relación de la empresa-familia y viceversa?

SI	94%	354
NO	6%	23
	100%	377



El 94% de los encuestados sabe sobre alguna empresa familiar que tiene problemas en la relación de la empresa-familia y viceversa. Esto permite conocer que la muestra ha palpado una realidad en este tipo de empresas y que a su vez esta problemática sería una gran oportunidad el ofrecerles servicios.

2. ¿Considera usted que como parte de evitar la quiebra de las empresas familiares es necesario contar con consultores especializados en empresas familiares?

SI	100%	377
NO	0%	0
	100%	377

2. Considera usted que como parte de evitar la quiebra de las empresas familiares es necesario contar con consultores especializados en empresas familiares?



El 100% de los encuestados cree que como parte de evitar la quiebra de las empresas familiares es necesario contar con consultores especializados en empresas familiares.

3. Si usted tuviera una empresa familiar buscaría una ayuda a consultores expertos:

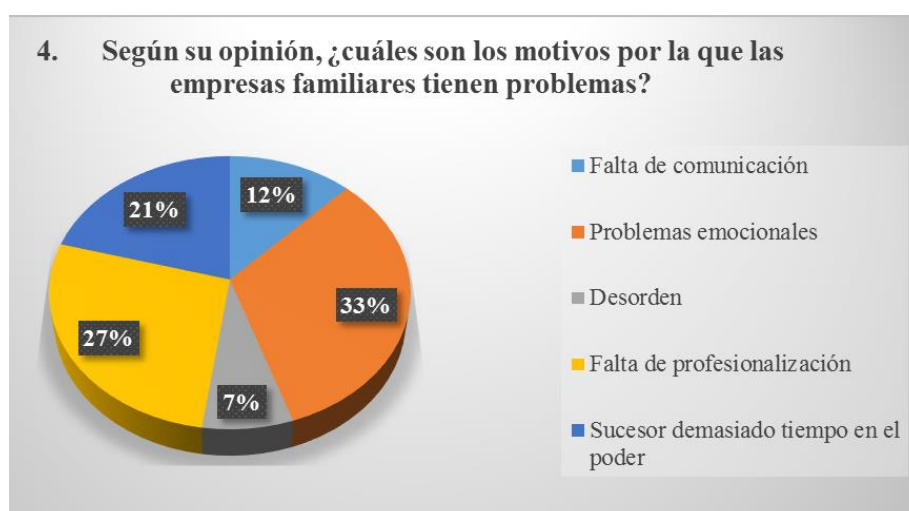
Nunca	0	0
Pocas veces	1%	3
Frecuentemente	20%	76
Muy frecuente	79%	298
	100%	377



El 79% de los encuestados piensa que si tuviera una empresa familiar buscaría una ayuda muy frecuentemente a consultores expertos mientras que un 20% piensa que le solicitaría frecuentemente, seguido de un 1% pocas veces y finalmente un 0% nunca pediría ayuda. Esto permite, concluir que sí buscarían ayuda de profesionales expertos es decir, estarían dispuestos a contratar los servicios de consultorías para empresas familiares.

4. Según su opinión, ¿cuáles son los motivos por la que las empresas familiares tienen problemas?

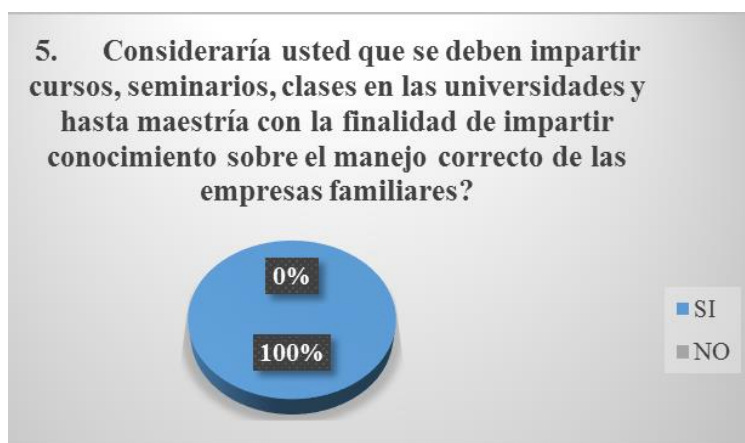
Falta de comunicación	12%	46
Problemas emocionales	33%	123
Desorden	7%	28
Falta de profesionalización	27%	102
Sucesor demasiado tiempo en el poder	21%	78
	100%	377



El 32% de los encuestados, expresaron que los motivos por los que las empresas familiares tienen problemas es a causa de los problemas emocionales, el 27% por la falta de profesionalización, el 21% por que el sucesor se encuentra demasiado tiempo en el poder, el 12% por la falta de comunicación y el 4% por ser desordenadas. En este caso, sería importante formar un equipo de trabajo que pueda ayudar a resolver cada uno de las categorías de los problemas antes expuestos como por ejemplo: para resolver los problemas emocionales se podría contratar a un psicólogo, terapeuta o un experto en el manejo de la ira.

5. ¿Consideraría usted que se deben impartir cursos, seminarios, clases en las universidades y hasta maestría con la finalidad de impartir conocimiento sobre el manejo correcto de las empresas familiares?

SI	100%	377
NO	0%	0
	100%	377

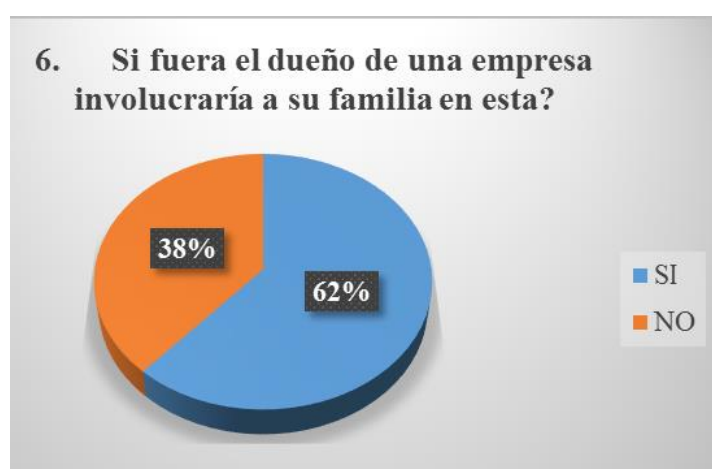


El 100% de los encuestados consideran que se debe impartir cursos, seminarios, clases en las universidades y hasta contar con una maestría con la finalidad de impartir conocimiento sobre el manejo correcto de las Empresas Familiares, esto permite concluir

que existe una mayoría absoluta que está consiente que falta brindar mayor conocimiento o estudio a este tipo de empresas familiares.

6. ¿Si fuera el dueño de una empresa involucraría a su familia en esta? ¿Por qué?

SI	62%	232
NO	38%	145
	100%	377



El 62% de los encuestados creen que si fueran dueño de una empresa familiar sí involucrarían a su familia en esta mientras un 38% no. A continuación se explica cuáles fueron el porcentaje de las respuestas a la segunda parte de esta pregunta. Los encuestados tuvieron la oportunidad al inicio de responder ¿por qué Si y por qué No?

¿Por qué SI?

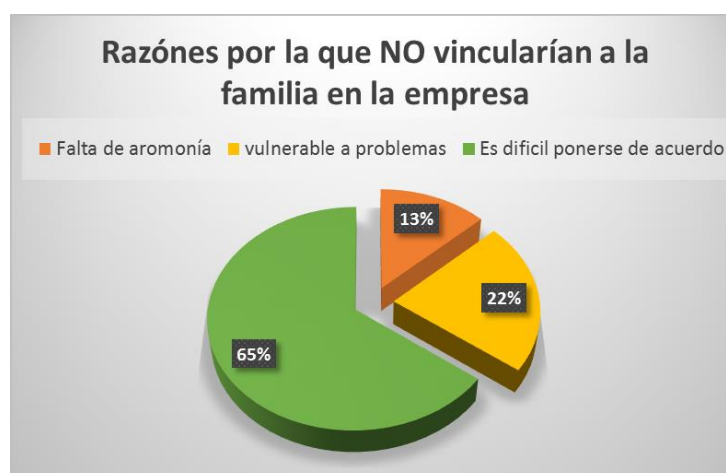
SI		
confianza	44%	101
compromiso	43%	100
valores	13%	31
	100%	232



El 44% de los encuestados que respondieron que Sí vincularía a su familia a la empresa expusieron que lo harían por la confianza, seguido del 43% que respondieron por el compromiso y finalmente con un 13% por sus valores.

¿Por qué NO?

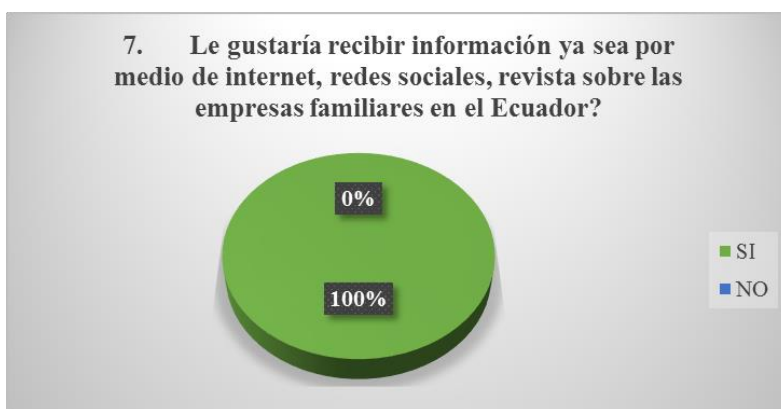
NO		
Falta de armonía	13%	19
vulnerable a problemas	22%	32
Es difícil ponerse de acuerdo	65%	94
	100%	145



Dentro de los 145 encuestados que respondieron que NO vincularían a su familia a la empresa se obtuvo un resultado del porqué NO. Un 65% acotó que es difícil ponerse de acuerdo, seguido de un 22% que piensa que es vulnerable a problemas y finalmente un 13% que eso sería falta de armonía.

7. ¿Le gustaría recibir información ya sea por medio de internet, redes sociales, revista sobre las empresas familiares en el Ecuador?

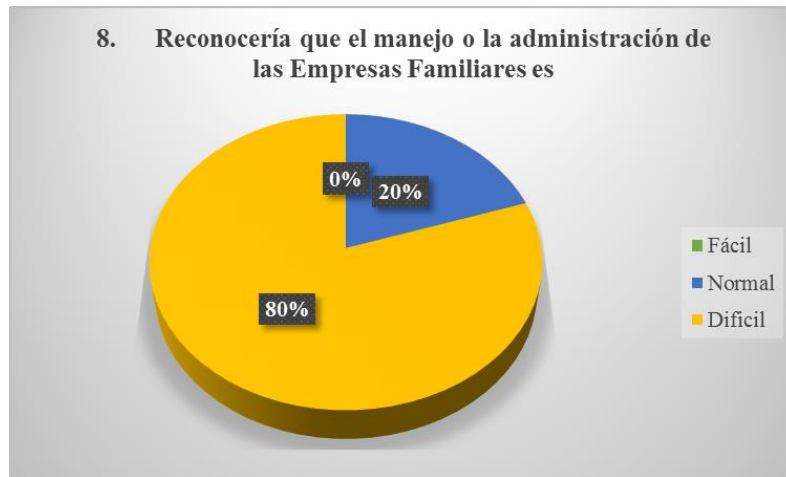
SI	100%	377
NO	0%	0
	100%	377



El 100% de los encuestados expresaron que si deseaban recibir información sobre empresas familiares a través de internet, redes sociales y revista. Esto permite concluir que sí existe el interés de saber información actualizada sobre este tipo y su manejo.

8. ¿Reconocería que el manejo o en su administración de las Empresas Familiares es?

Fácil	0%	0
Normal	20%	75
Difícil	80%	302
	100%	377



El 80% de los encuestados reconocen que es difícil el manejo de la administración de empresas familiares, el 20% que es normal y ninguno que es fácil en concreto, la mayoría expresa que no es nada fácil.

9. Si tuviera la oportunidad dos empresas del mismo tamaño, del mismo producto, de los mismos recursos a competir, ¿cuál cree que gane?

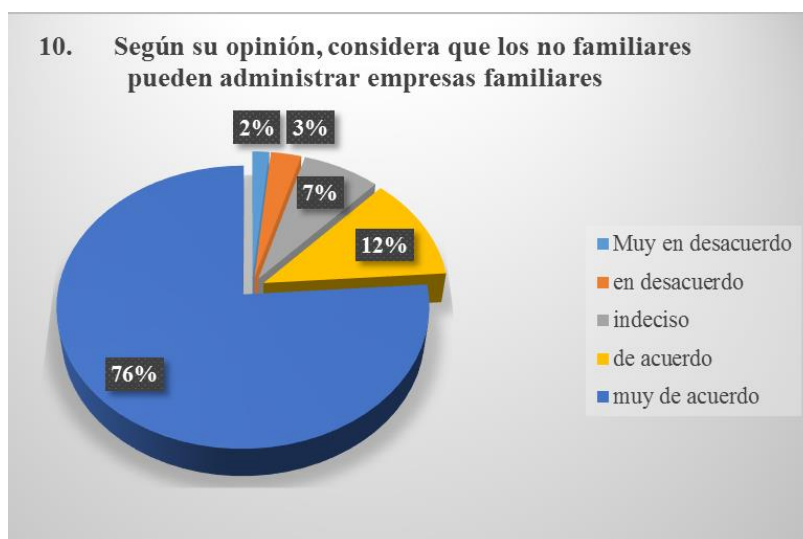
Empresa Familiar	54%	202
Empresa No familiar	46%	175
	100%	377



El 54% considera que dos empresas del mismo tamaño, del mismo producto y de los mismos recursos a competir, ganarían la empresa familiar mientras que un 46% cree que ganaría la empresa no familiar. Es este caso, hay una apreciación por parte de los encuestados que hay algo de las empresas no familiares que no convence que ganaría siempre. No obstante, cabe recalcar que existiría un empate técnico debido a que no hay más que 8 puntos porcentuales entre ambos resultados.

10. Según su opinión, ¿considera que los no familiares pueden administrar empresas familiares?

Muy en desacuerdo	2%	6
en desacuerdo	3%	11
indeciso	7%	28
de acuerdo	12%	45
muy de acuerdo	76%	287
	100%	377

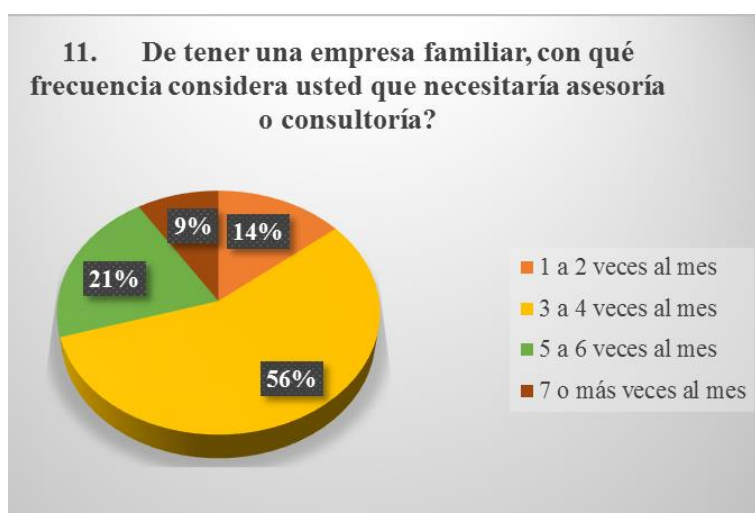


El 76% de los encuestados contestaron que estaría muy de acuerdo en que un no familiar pueda administrar una empresa familiar, mientras que un 12% estaría de acuerdo, un 7% indeciso, un 3% en desacuerdo y por último un 2% muy en desacuerdo. Aquí es

muy importante considerar que dado que existe aceptación bien podría la consultora ofrecer servicios de entrenamiento a administradores para el manejo de una empresa familiar a través de un programa especializado.

11. De tener una empresa familiar, ¿con qué frecuencia considera usted que necesitaría asesoría o consultoría?

1 a 2 veces al mes	14%	53
3 a 4 veces al mes	56%	212
5 a 6 veces al mes	21%	78
7 o más veces al mes	9%	34
	100%	377



El 56% de los encuestados consideran que necesitarían al menos 3 o 4 veces al mes los servicios de asesorías, el 21% unas 5 o 6 veces al mes, el 14% 3 a 4 veces al mes y un 9% unas 7 o más veces al mes. Esto permite concluir la frecuencia de nuestros servicios y más que todo apoyarse en esta pregunta para hacer unas estimaciones en las proyecciones de venta mensuales y ver de qué forma se podría manejar los flujos de venta en un escenario conversador.

CAPÍTULO 5

5. PROPUESTA DE CREACIÓN DE UNA CONSULTORÍA PARA LAS EMPRESAS FAMILIARES

5.1. Tipo de Empresa ¿Quiénes somos?

Grupo Talbot, será constituido en la ciudad de Guayaquil siendo esta una sociedad con personería jurídica, de derecho privado y autónomo, con fines de lucro, su Presidente es Karen Talbot. Esta empresa será una consultoría nacional que ofrecerá servicios de asesoría a medianas y grandes empresas familiares. La compañía será una sociedad anónima cuya actividad principal es de consultoría, asesoría y que añada soluciones a aquellos clientes que necesiten contar con un equilibrio entre la relación empresa-familia.

La razón de escoger una sociedad anónima es que este tipo de sociedad es puramente capitalista siendo el capital el elemento más importante y es una estructura jurídica en la que mejor se adaptan las grandes consultoras. El número de socios puede ser de dos o más, tanto personas naturales y jurídicas. En cambio, las sociedades ilimitadas puede existir una figura de un solo socio que son las sociedades unipersonales.

Respecto a las características de la compañía podemos citar las siguientes:

- a. Somos una sociedad anónima.
- b. Tenemos un plazo de duración de 50 años como así lo manda nuestra legislación.
- c. Estamos legalmente capitalizados, y parte de nuestro patrimonio está contemplado el terreno donde va a ser ejecutado el proyecto.
- d. Aun cuando la ley nos permite tener una cantidad amplia de accionistas, solo contamos con dos.

- e. En la administración, nos encontramos con nuestra normativa estatutaria más la normativa interna reglamentaria porque así lo amerita.
- f. Nuestra normativa establece que el organismo supremo es la Junta General de Accionistas.
- g. Se encuentra representada por un Presidente, Vicepresidente y Gerente.
- h. Esta compañía se encuentra al día en sus obligaciones de carácter societario y tributario.

5.2. Accionistas

Grupo Talbot., está compuesta por dos socios accionistas, los mismos que por sus conocimientos decidieron asociarse y formar parte de una persona jurídica que les permita realizar sus objetivos.

- *Karen Talbot*, es la principal accionista y cuenta con el 60% de las acciones de esta compañía (USD \$48.000), Ingeniera Comercial y graduada en la Universidad Laica Vicente Rocafuerte en la ciudad de Guayaquil.
- *Cinthia Salinas*, es el accionista minoritaria y cuenta con el 40% de las acciones de esta empresa (USD\$32,000), Ingeniera Comercial y graduada en la Universidad Católica Santiago de Guayaquil.

5.3. Administración

La Administración de la compañía se ejecutará a través del Presidente o Gerente General, de acuerdo a los términos que se indican en los estatutos.

- ❖ El Presidente será nombrado por la Junta General, podrá ser o no ser accionista de la compañía; durará cinco años en su cargo y podrá ser indefinidamente reelegido en caso que termine el plazo para el cual fue elegido, se prorrogarán sus funciones hasta

que sea legalmente reemplazado o reelegido, manteniendo incólume sus atribuciones.

- ❖ El Gerente es la Autoridad Ejecutiva de la Compañía.
- ❖ El Gerente General y el Vicepresidente serán elegidos por la Junta General por un periodo de cinco años, pudiendo ser indefinidamente reelegidos y podrán ser o no socios de la compañía, en caso que termine el periodo para el que fueron elegidos se prorrogarán sus funciones hasta que sean legalmente reemplazados o reelegidos, manteniendo todas sus atribuciones.

5.4. Logotipo

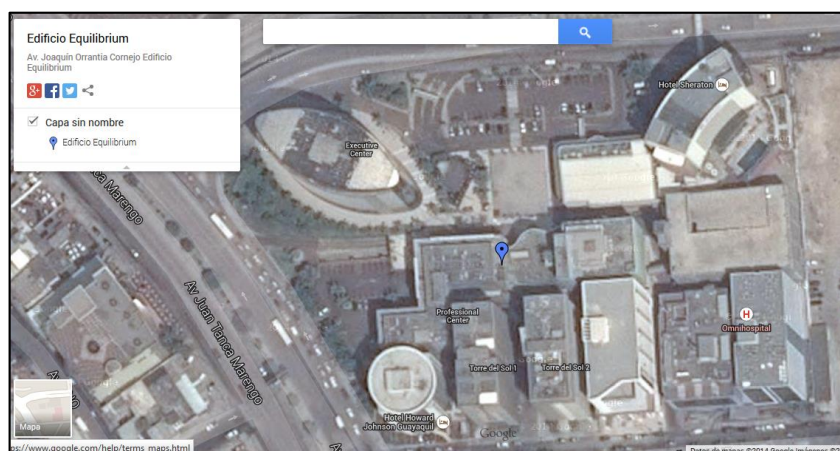
La razón de que figura un árbol como logotipo es que existen muchas formas de exponer, plasmar o mostrar el pasado o historia familiar no obstante, el árbol es una representación más común y la más clara o simple para elaborar esquemas. Es por ello que la forma tradicional para exponer las distintas generaciones familiares es a través de un árbol genealógico, nombre muy literal puesto que hasta fechas no muy lejanas estos esquemas se adornaban de tal manera que simulaban verdaderos árboles.



En conclusión, si observamos detenidamente es un árbol frondoso de un solo tronco y de este se desprenden ramas de las que, a su vez, brotan muchas más. De la misma forma que el árbol va creciendo, cada día la familia lo hace en el transcurso de los años. Nacen hijos, sobrinos, nietos, etc. y por ende se ramifica el árbol genealógico y se hace más exuberante. Comparando a las familias y los árboles, ambos tienen vida, son cíclicos (nacen, crecen, se reproducen y mueren) y sobre todo generan frutos que se multiplican a lo largo del tiempo, esta creación es una representación emblemática a una familia.

5.5. Ubicación de la empresa

La dirección donde se ubicará la empresa será en: Av. Joaquín Orrantía Cornejo Edificio Equilibrium (frente a Mall del Sol) 1er piso.



Tomado de: Google maps

5.6. Misión

Somos un equipo de profesionales altamente competentes que busca apoyar y acompañar a las empresas familiares a lo largo de su ciclo de vida con la finalidad de lograr una continuidad y evitar los fenómenos de inestabilidad.

5.7. Visión

Ser la mejor consultoría que brinda asesoría a empresas familiares en el Ecuador.

5.8. Objetivo General

✚ Lograr transformar una cultura empresarial y familiar en las empresas familiares para buscar la profesionalización con el objetivo de ayudar a resolver los distintos conflictos que generan el dinamismo empresa-familia.

5.9. Objetivos Específicos

1. Buscar clientes y posicionar a la consultoría, ofreciendo asesoría de calidad a nivel nacional.
2. Implantar una excelente estructura organizacional; la cual, permita a nuestra empresa atender las necesidades de nuestros clientes de manera oportuna y eficaz.
3. Obtener beneficios económicos óptimos que se vean reflejados en una rentabilidad del 10% anual a partir del segundo año.
4. Cumplir al 100% nuestras obligaciones financieras a corto, mediano y largo plazo.

5.10. Valores o Principios Corporativos

- **Confidencialidad.**- La confidencialidad es la cualidad que posee cierta información de mantenerse reservada para el conocimiento de una persona o de algunas, pero que no debe ser expuesta en forma masiva.
- **Respeto.**- saber comportarnos hacia la autoridad, hacia el trabajo que le dedicamos el mayor de nuestros esfuerzos y sobre todo respetar al prójimo, sin discriminación alguna y sea cual fuese su estatus económico, sexo, género y raza.
- **Honestidad.**- ser siempre sinceros con uno mismo, con los demás y en todos los actos de nuestras vidas dentro y fuera de la industria. Actuando como hombres de bien.

5.11. Servicios a ofrecer de la consultoría

5.11.1. Gobierno Corporativo

- Protocolo Familiar
- Asesoría al Consejo de Familia
- Asesoría al Directorio
- Plan estratégico
- Consejo de Administración

5.11.2. Sistema de Gestión Empresarial

Gestión de Recursos Humanos, Financiero, Tecnologías de la información, Legal (Planificación Testamentaria), Coaching, etc.

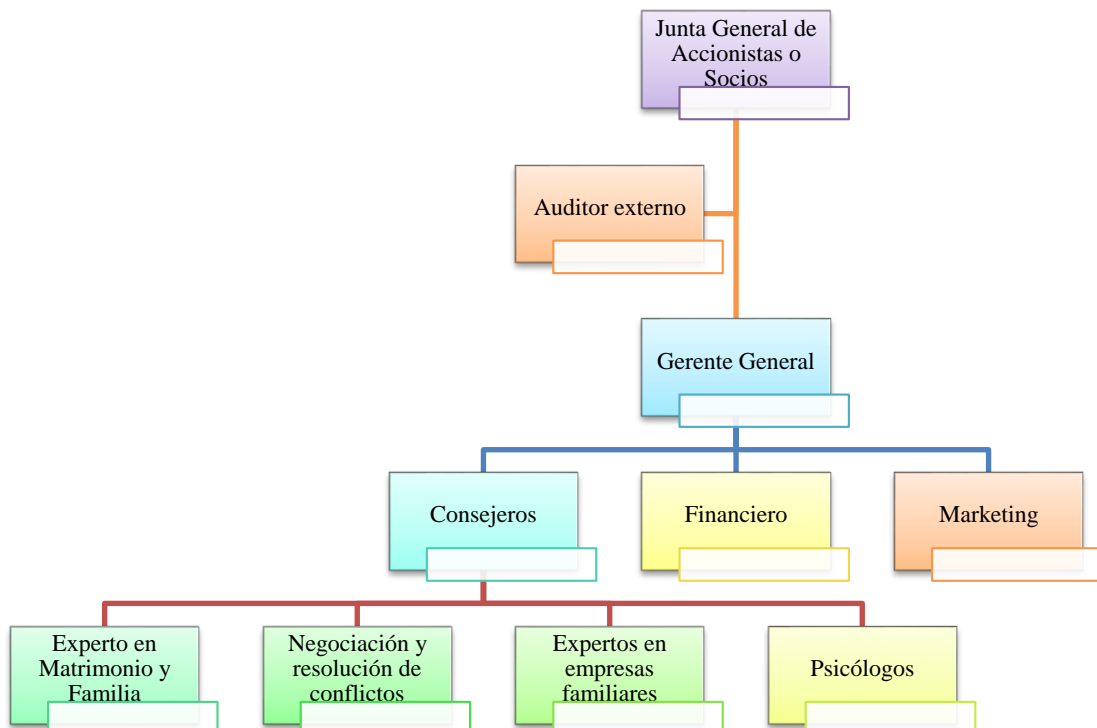
5.12. Análisis FODA

Tabla 3 Análisis FODA

Análisis FODA			
<p>Fortaleza</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contar con un equipo de profesionales altamente calificado. • Tener oficinas propias y contar con una ubicación estratégica. 	<p>Debilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de cultura del mercado para recibir asesoría por parte de la consultoría • No hay posicionamiento de la marca. 	<p>Oportunidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • El mercado local existe entre el 80 y 90% de empresas familiares. • Desarrollar alianzas estratégicas con universidades 	<p>Amenaza</p> <ul style="list-style-type: none"> • que ingresen nuevos competidores internacionales. • Inversionistas locales imiten lo que ofrece la consultoría.

Elaboración: Karen Talbot.

5.13. Estructura Organizacional



Elaboración: Karen Talbot

Esta estructura organizacional será contratada de manera fija. Es probable que algún socio de la firma de esta consultoría pueda a lo largo de tiempo aportar en inversión y se lo consideraría como socio activo de la empresa.

5.14. Reclutamiento del personal

Es importante mencionar que para cumplir el perfil profesional y académico se deberán obtener documentos referenciales:

- Requisición de Personal.
- Solicitud de Personal.
- Descripción del Cargo/Perfil.
- Pruebas de conocimiento o capacidad.
- Contrato de Trabajo.
- Reglamento Interno de Trabajo.

5.15. Proceso exhaustivo del reclutamiento del personal

- ❖ *Administración de personal:* Es la utilización de los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales. En consecuencia, comprende a los mandos de todos los niveles. Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.
- ❖ *Entrevista de selección:* Pese a ser subjetiva, la entrevista personal es un factor determinante en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. La entrevista de selección debe ser dirigida con gran habilidad y tacto, para que realmente pueda producir los resultados esperados. Además, tiene innumerables

aplicaciones: elección en el reclutamiento, selección, consejería y orientación, evaluación del desempeño, desvinculación, etc.

- ❖ *Pruebas:* Cualquier medida de rendimiento u otra información escrita utilizada para tomar una decisión para contratación laboral.
 - Pruebas de conocimiento o de capacidad: Las pruebas de conocimiento tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio. Según la manera como las pruebas se apliquen, pueden ser: Orales: preguntas y respuestas verbales; Escritas: preguntas y respuestas escritas; De realización: ejecución de un trabajo, prueba de mecanografía, de taquigrafía, de diseño, o de manejo de un vehículo o fabricación de piezas. En cuanto al área de conocimientos, las pruebas pueden ser generales cuando tienen que ver con nociones de cultura o conocimientos generales y específicos cuando indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo en referencia. En cuanto a la manera como se elaboran:
 - Tradicionales: disertativo, expositivo;
 - Objetivas: mediante pruebas objetivas;
 - Mixtas.
- ❖ *Pruebas psicométricas:* Se basan en el análisis de muestras del comportamiento humano, sometiéndose a examen bajo condiciones normativas, verificando la aptitud, para intentar generalizar y prever como se manifestara ese comportamiento en determinada forma de trabajo. La prueba psicométrica es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento. Se basan en las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, y analizan cómo y cuánto varía la aptitud del individuo con relación al conjunto de individuos, tomado como patrón de comparación.

- ❖ *Prueba de conocimiento:* ofrece un diagnóstico real de las habilidades del candidato, en tanto que una prueba de aptitud proporciona un pronóstico futuro de su potencial de desarrollo.
- ❖ *Pruebas de personalidad:* Las pruebas de personalidad pretenden analizar los diversos rasgos determinados por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos). Se denominan genéricas cuando revelan los rasgos generales de personalidad en una síntesis global; y específicas, cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad como equilibrio emocional, interés, frustraciones, ansiedad, agresividad, nivel de motivación, etc.
- ❖ *Puesto:* Grupo de tareas que se deben desarrollar para que una organización pueda alcanzar sus objetivos. Conjunto de tareas y responsabilidades específicas que debe asumir un colaborador y que generalmente incluye una relación entre dos o más personas. Descripción de las actividades que se realizan en el trabajo y las condiciones bajo las cuales se realizan.
- ❖ *Reclutamiento:* Es el proceso de atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios, y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización. Entonces se pueden seleccionar los solicitantes con los atributos que están relacionados más estrechamente con las especificaciones del puesto. Obtención de los candidatos para ocupar los puestos de la organización.
- ❖ *Selección:* Proceso administrativo para la identificación de candidatos e incorporación de personal de la consultoría en empresas familiar, realizado a partir de la definición de las necesidades de la organización, sus objetivos y resultados previstos. Es un proceso complejo que implica equiparar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes con las especificaciones del puesto.

5.16. Perfil de cargo

A continuación se muestra de manera concreta algunos de los lineamientos académicos y profesionales que deberá tener cada uno del equipo de los consejeros:

1. Experto en matrimonio y familia

- **Perfil académico:** Master en Matrimonio y Familia o Master en mediación familiar.
- **Perfil profesional:** cinco años de experiencia comprobada en asesoría o consultoría en familias.

2. Experto en Negociación

- **Perfil académico:** Master en Negociación, Medición y Arbitraje.
- **Perfil profesional:** cinco años de experiencia comprobada en asesoría o consultoría. Consultor en mediación y resolución de conflictos.

3. Experto en Empresas Familiares

- **Perfil académico:** Master en Dirección de Empresas Familiares, Cursos a nivel internacional en Empresas Familiares.
- **Perfil profesional:** Docente de la Cátedra de Empresas Familiares, Consultor, Asesor y haber trabajado anteriormente en empresas familiares. Cinco años de experiencia.

4. Psicólogos

- **Perfil académico:** Master y/o Doctorado en Psicología, haber cursado programas internacionales sobre terapia familiar, etc.
- **Perfil profesional:** cinco años de experiencia en trabajos de consultoría familiar, manejo de emociones, coaching, etc.

5.17. Funciones

A continuación se muestra las principales funciones del equipo ejecutivo:

Las principales funciones del *PRESIDENTE EJECUTIVO* serán:

1. Aprobar la política general del “Grupo Talbot” y los criterios que se deben regir.
2. Aprobar la organización interna.
3. Ejercer la función normativa y reguladora de la consultoría, en el marco de lo establecido en la Ley y su reglamento.
4. Elaborar el Plan estratégico.
5. Proponer la expedición de normas legales que contribuyan al cumplimiento de los fines de la Institución.
6. Aprobar el Presupuesto de la empresa.
7. Aprobar la enajenación, permuta, compra, otorgamiento de promesa de compra-venta, garantías, otorgamiento de préstamos y adjudicaciones de bienes y, en general, cualquier otro acto de disposición de los bienes de la consultoría.
8. Nombrar y remover al Gerente General.

Las principales funciones del *Gerente General*, serán:

1. Ejercer la representación legal y judicial ante instituciones y organismos nacionales o extranjeros, públicas o privadas.
2. Planificar, organizar, dirigir, supervisar y evaluar las actividades de Administración, Operación y Servicios aplicadas al funcionamiento eficaz de la consultoría.
3. Aprobar la propuesta del Jefe Administrativo, la contratación de los integrantes de las funciones administrativas y operativas, así como su promoción, suspensión y remoción.

4. Delegar funciones en la Administración y otorgar poderes que considere necesarios.
5. Presentar al Presidente, un informe ejecutivo de su gestión.

Las principales funciones del *JEFE ADMINISTRATIVO* serán:

1. Velar por el cumplimiento de la Misión, Visión y Objetivos de la Institución.
2. Cumplir y hacer cumplir las Leyes, Estatutos, Reglamentos y Resoluciones de la Institución.
3. Evaluar y supervisar por el cumplimiento de los planes operativos aprobados y el presupuesto.
4. Alcanzar la excelencia administrativa en el desarrollo de las operaciones de la consultoría.
5. Desarrollar nuevas áreas de oportunidades para el desarrollo y fortalecimiento institucional.
6. Desarrollar proyecciones económicas acorde al Plan Estratégico elaborado por el Presidente de la Institución.
7. Mantener y hacer cumplir las normas de controles administrativos.
8. Desarrollar una escala de salarios, remuneraciones, viáticos debidamente sustentados.
9. Cumplir y hacer cumplir los Manuales de Políticas y Procedimientos Administrativos-Financieros, Manuales de Conducta, etc.
10. Cumplir y hacer cumplir con todas las disposiciones y resoluciones de la Presidencia.

5.18. Políticas y procedimientos

La acción del consultor actual y el enfoque que generalmente se utiliza tiene como finalidad apoyar intensa y temporalmente a las organizaciones a realizar este proyecto y no ejecutarlo por sí mismo, de tal forma que sus directivos y trabajadores adquieran conocimientos y habilidades que lo conviertan en un verdadero consultor interno, agente endógeno de cambio en un proceso de mejora continua de los procesos y sus resultados esta modalidad “nueva” se ha denominado consultoría colaborativa (Sherwood (1989) , Doyle (1989) , Portuondo (1992) , Codina (2003) (Valles, 2008, pág. 1).

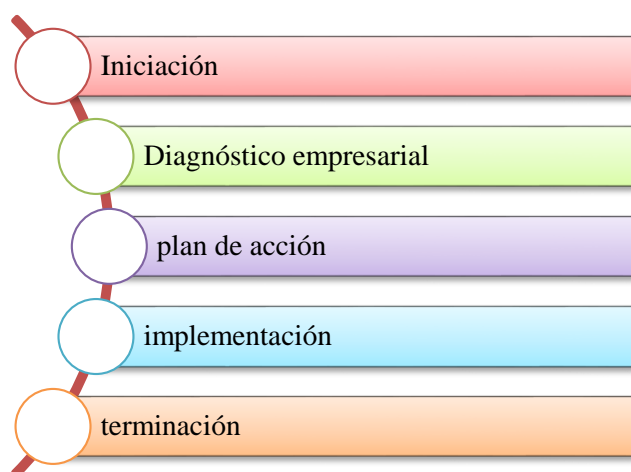
La consultoría organizacional se practica de muchas formas diferentes, Esas formas reflejan la diversidad de las organizaciones y los entornos en que actúan, sus propios consultores y los diversos enfoques para realizarla que estén en disposición de aceptar como válidos y que desde luego estarán muy influidos, por los enfoques y métodos de intervención que propongan los consultores internos (Gestiopolis, 2005).

El modelo del proceso de consultoría incluye también actividades relacionadas con la entrada en escena y la salida del consultor, así como diversos aspectos de la relación consultor-cliente en el curso del proceso. En este sentido es bueno significar que el proceso de consultoría puede considerarse como una variante del proceso de cambio, en la que se determina la necesidad del cambio y se preparan y aplican medidas concretas de cambio con la ayuda de un consultor. El proceso de cambio planificado y el de consultoría siguen la misma lógica fundamental. Respecto al proceso de consultoría, será útil hacer una breve descripción de sus cinco fases básicas, en los restantes capítulos se abordaran cuestiones que complementaran estas valoraciones (Gestiopolis, 2005).

5.19. Flujograma General de las etapas de los servicios

El proceso de consultoría es una actividad conjunta del consultor y del cliente destinada a resolver un problema concreto y a aplicar los cambios deseados en la organización del cliente. Este proceso tiene un comienzo (se establece la relación y se inicia el trabajo) y un fin (la partida del consultor). Entre esos dos extremos, el proceso se puede subdividir en varias fases básicas, lo que induce al consultor y al cliente a ser sistemáticos y metódicos y a pasar de una fase a otra y de una operación a otra, siguiendo una secuencia lógica y temporal (Valles, 2008, pág. 28).

Tabla 4 Proceso de consultoría empresa familiar



Elaboración: Karen Talbot.

A continuación se muestra las diferentes etapas de los servicios de consultoría:

- 1. Iniciación.-** en esta etapa el consultor en empresas familiares comenzará a trabajar con el cliente y consistirá en conversaciones de lo que se quisiera cambiar a nivel de la organización y cómo se prepararía un plan en función a sus necesidades.
- 2. Diagnóstico empresarial.-** en esta segunda fase, en relación a una investigación más profunda, el consultor y el cliente cooperan para determinar el tipo de servicio que

se necesitaría. En esta etapa se podría revelar algunas posibles soluciones. La razón de esta etapa es definir problemas que afronta el cliente y examinar detalladamente sus causas.

- 3. Plan de acción.-** en la tercera fase tiene la intención de encontrar la solución del problema y considera realizar un plan para introducir los cambios y mejoras pero sobre todo la presentación de propuesta al cliente para que éste adopte una decisión.
- 4. Aplicación, implementación o puesta en práctica.-** La implementación es la cuarta fase de la consultoría, constituye una prueba definitiva con respecto a la viabilidad de las propuestas. Los cambios propuestos comienzan a convertirse en realidad y se brinda un seguimiento o monitoreo para que la implementación sea un éxito. Durante esta etapa, pudiese surgir nuevos obstáculos o algunos imprevistos. Para una empresa familiar la resistencia al cambio podría ser alta por lo que es imperativo prever este escenario.

5.20. Marketing digital de la consultoría

A continuación se muestra un detalle de los servicios que se contratarían apoyado en el marketing digital que hoy por hoy, es uno de los recursos dentro del marketing más efectivos y menos costosos para este tipo de empresas. Se invertirá en un asesoramiento, un e-mailing masivo a clientes potenciales mediante una base de datos de 5.000 a 20.000 usuarios que ayudaría a promocionar los servicios. Por otra parte, se realizaría una prestación de servicios para promocionar a través de las redes sociales y una inversión en una creación de una aplicación que se podrían bajar para tener en sus dispositivos como smartphones y tablets que permita interactuar en línea a la empresa y el cliente.

Redes sociales e emailing	DETALLE DEL SERVICIO	COSTO	CANTIDAD	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Asesor	Asesoría	\$150	1	\$ 150,00					
Emailing masivo	envío de emails masivos	\$25	5.000 emails		\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
Facebook	envío de uso de likes para los usuarios	\$ 15,00	38-150 likes diarios (30 días)		\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00
Twitter		\$0,00			-	-	-	-	-
Aplicación	creación de una aplicación	\$ 700,00	una vez al mes		\$ 700,00				
Total				\$ 150,00	\$ 930,00	\$ 230,00	\$ 230,00	\$ 230,00	\$ 230,00

Elaborado por: Karen Talbot.

Fuente: www.ecuaweb.com

5.21. Cronograma de actividades para la implementación

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PLAN DE ACCIÓN CONSULTORÍA TALBOT									
NO.	PASOS	DURACIÓN	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7
PLANEACIÓN									
1	Creación de la idea	1 mes							
2	Investigación de mercado	1 mes							
3	Se creará el concepto de la marca y del producto	1 semana							
4	Elaboración del plan de negocios	3 meses							
5	Búsqueda y obtención del financiamiento	1 mes							
EJECUCIÓN									
6	Registro de logotipo en el Instituto de Propiedad Intelectual	2 meses							
7	Constitución de la empresa Superintendencia de Compañías	1 mes							
8	Alquiler del local y oficina	2 semanas							
9	Obtención del Registro Único del Contribuyente del Servicio de Rentas Internas	3 días							
10	Permisos de funcionamiento por parte del Cuerpo de Bomberos, Ministerio de Salud, entre otros	1 mes y 1 semana							
11	Contratación del personal	2 semanas							
12	Capacitar a todo el personal	2 días							
13	Funcionamiento del local	1 semana							
14	Plan de medios y creación de sitio web	1 mes							
15	Búsqueda de clientes	3 meses							
16	Base de datos de clientes	2 semanas							
17	Cierre de ventas	Todos los meses							

5.22. Constitución de la empresa

Tabla 5 Desglose de gastos de Constitución de compañías

<i>Desglose de gastos constitución de compañías</i>	<i>COMPAÑÍA LIMITADA</i>					<i>SOCIEDAD ANÓNIMA</i>			
	ORGANISMO		\$400.00 (mínimo legal)	De \$401.00 a \$800.00	De \$801.00 a \$2,000.00	De \$2,001.00 a \$9,999.00	\$800.00 (mínimo legal)	\$801.00 A \$2,000.00	A \$2,001.00 A \$9,999.00
<i>Gastos</i>									
<i>Aprobación de denominación</i>	Superintendencia de Compañías	de	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<i>Cuenta I.C</i>	Banco local		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
<i>Aporte numerario</i>	Banco local		200.00	400.00	1,000.00	5,000.00	200.00	500.00	2,500.00
<i>Elaboración de escritura pública y anotaciones marginales</i>	Notaría		30.00	30.00	30.00	90.00	30.00	30.00	90.00
<i>Ingreso de la escritura pública</i>	Superintendencia de Compañías	de	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<i>Aprobación de la escritura de constitución</i>	Superintendencia de Compañías	de	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<i>Publicación</i>	Diario *		19.15	19.15	19.15	19.15	19.15	19.15	19.15

<i>Inscripción</i>	Registro Mercantil	18.50	30.00	45.00	106.00	26.50	53.00	106.00
<i>Inscripción del nombramiento Gerente (5 hojas)</i>	Registro Mercantil (de las 6 hojas el R.M. Se queda con 4)	9.50	9.50	9.50	9.50	9.50	9.50	9.50
<i>Inscripción del nombramiento Presidente (5 hojas)</i>	Registro Mercantil (de las 6 hojas el R.M. Se queda con 4)	9.50	9.50	9.50	9.50	9.50	9.50	9.50
<i>Obtención del número del registro</i>	Superintendencia de Compañías	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<i>Movilización</i>	Gastos Administrativos	25.35	25.85	25.85	25.85	25.35	25.85	25.85
<i>Total Gastos</i>		317.00	529.00	1,144.00	5,265.00	325.00	652.00	2,765.00
<i>Honorarios</i>		130.00	130.00	160.00	190.00	130.00	160.00	190.00
<i>Total (Gastos + Honorarios)</i>		447.00	659.00	1,304.00	5,455.00	455.00	812.00	2,955.00
<i>Reembolso Banco</i>		200.00	400.00	1,000.00	5,000.00	200.00	500.00	2,500.00
<i>Costo total</i>		247.00	259.00	304.00	455.00	255.00	312.00	455.00

Tomado de: Cámara de Comercio de Guayaquil

5.23. Análisis Financiero del proyecto

5.23.1. Detalle de la inversión

DETALLE DE INVERSIÓN							
Rubro	Inversión realizada	Inversión por ejecutar	Unidad	Valor Unitario	Subtotal	Total	%
Oficina	x		1	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	82,0%
Muebles y enseres		x				\$ 7.980	5,5%
Sillas de oficina			8	\$ 70	\$ 560		
sala de sesiones			4	\$ 1.200	\$ 4.800		
escritorio			7	\$ 200	\$ 1.400		
Muebles y enseres			4	\$ 200	\$ 800		
archivador			6	\$ 70	\$ 420		
Equipos de Oficina		x				\$ 1.890	1,3%
Teléfono			7	\$ 70	\$ 490		
papelera			7	\$ 200	\$ 1.400		
Computo y tecnología		x				\$ 16.550	11,3%
Televisor			1	\$ 1.200	\$ 1.200		
computador tecnología I7			9	\$ 1.000	\$ 9.000		
router			1	\$ 300	\$ 300		
impresora			4	\$ 800	\$ 3.200		
servidor hp proliant 350 g8			1	\$ 1.500	\$ 1.500		
UPS 2kva			11	\$ 100	\$ 1.100		
scanner epson work forces			1	\$ 250	\$ 250		
TOTAL DE LA INVERSIÓN						\$ 146.420	100%

5.23.2. Estructura de la inversión

Esquema de Inversión	Monto	Aporte Propio	Credito IFI	Total
Inversión realizada	\$ 120.000	82,0%		82,0%
Inversión por realizar	\$ 26.420		18,0%	18,0%
			Total	100,0%

5.23.3. Detalles de Ventas

VENTAS PROYECTADAS					
No.	LISTADO DE PRODUCTOS	VALOR UNITARIO APROXIMADO	ESTIMACIÓN VENTAS POR MES	INGRESOS MENSUALES	INGRESO ANUAL
1	Proceso de cambio generacional	\$ 2.000,00	3	\$ 6.000	\$ 72.000
2	Protocolos Familiares	\$ 2.000,00	3	\$ 6.000	\$ 72.000
3	Consejos de Administración	\$ 2.000,00	2	\$ 4.000	\$ 48.000
4	Consejos de Familia	\$ 2.000,00	2	\$ 4.000	\$ 48.000
5	Planes Estrategicos	\$ 2.500,00	3	\$ 7.500	\$ 90.000
6	Coaching	\$ 2.000,00	2	\$ 4.000	\$ 48.000
7	Planificación testamentaria	\$ 1.000,00	3	\$ 3.000	\$ 36.000
TOTAL					\$ 414.000,00

5.23.4. Detalle de ingreso proyectado

INGRESOS	AÑOS					TOTAL
	1	2	3	4	5	
INGRESOS OPERACIONALES						
Ingresos por Ventas	\$ 414.000	\$ 414.000	\$ 414.000	\$ 414.000	\$ 414.000	\$ 2.070.000
INGRESOS NO OPERACIONALES						
Crédito IFI	\$ 26.420					\$ 26.420
TOTAL INGRESO	\$ 440.420	\$ 414.000	\$ 414.000	\$ 414.000	\$ 414.000	\$ 2.096.420

5.23.5. Detalle de Sueldos y Salarios

GASTOS DE PERSONAL						
NO.	CARGO	NO.	SUELDO	SUELDO ANUAL	Beneficios Sociales	TOTAL ANUAL
1	Gerente General	1	\$ 4.000	\$ 48.000	40%	\$ 67.200
2	Consejero en Matrimonio y Familia	1	\$ 3.000	\$ 36.000	40%	\$ 50.400
3	Consejero en negociación	1	\$ 3.000	\$ 36.000	40%	\$ 50.400
4	Consejero en Empresas Familiares	1	\$ 3.000	\$ 36.000	40%	\$ 50.400
5	Psicólogos	2	\$ 2.500	\$ 60.000	40%	\$ 84.000
6	Asistente	1	\$ 600	\$ 7.200	40%	\$ 10.080
7	Financiero	1	\$ 890	\$ 10.680	40%	\$ 14.952
8	Marketing	1	\$ 890	\$ 10.680	40%	\$ 14.952
	Total	9		\$ 244.560		\$ 342.384

5.23.6. Detalle de Egresos proyectados

EGRESOS PROYECTADOS							
CUENTAS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Total
GASTOS OPERATIVOS							
ALQUILER DEL LOCAL - Alícuotas		\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 5.000
MUEBLES Y ENSERES	\$ 7.980						\$ 7.980
EQUIPOS DE OFICINA	\$ 1.890						\$ 1.890
EQUIPOS DE COMPUTO	\$ 16.550						\$ 16.550
GASTOS VARIOS / PAPELERIA		\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 6.000
SERVICIOS BÁSICOS		\$ 4.800	\$ 4.800	\$ 4.800	\$ 4.800	\$ 4.800	\$ 24.000
GASTOS LEGALES							
G. CONSTITUCIÓN LEGAL y PERMISOS	\$ 1.000	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 2.250
GASTOS ADMINISTRATIVOS		\$ 342.384	\$ 342.384	\$ 342.384	\$ 342.384	\$ 342.384	\$ 1.711.920
GASTOS DE MARKETING	\$ 150	\$ 930	\$ 230	\$ 230	\$ 230	\$ 230	\$ 2.000
GASTOS FINANCIEROS							
INTERÉS		\$ 2.449	\$ 2.000	\$ 1.504	\$ 956	\$ 351	\$ 7.261
CAPITAL TRABAJO		\$ 4.287	\$ 4.736	\$ 5.232	\$ 5.780	\$ 6.385	\$ 26.420
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 2.000						\$ 2.000
TOTAL DE EGRESOS	\$ 29.570	\$ 357.300	\$ 356.600	\$ 356.600	\$ 356.600	\$ 356.600	\$ 1.813.271

5.23.7. Tabla de Amortización

TABLA DE AMORTIZACIÓN IFI					
Monto a financiar		\$ 26.420			
Plazo en meses:		60		meses	
Plazo en meses de gracia		0		meses	
Tasa de interés:		10,00%			
Valor de la cuota mensual		\$ 561,35			
Fecha de emisión:		01-feb-15			
Fecha de primer pago:		04-mar-15			
DETALLE DEL FINANCIAMIENTO					
# DE CUOTAS	FECHA DE VEN.	VALOR CUOTA	INTERES	CUOTA CAPITAL	SALDO CAPITAL
1	01-03-2015	\$ 561,35	\$ 220,17	\$ 341,18	\$ 26.078,82
2	01-04-2015	\$ 561,35	\$ 217,32	\$ 344,02	\$ 25.734,80
3	01-05-2015	\$ 561,35	\$ 214,46	\$ 346,89	\$ 25.387,91
4	01-06-2015	\$ 561,35	\$ 211,57	\$ 349,78	\$ 25.038,12
5	01-07-2015	\$ 561,35	\$ 208,65	\$ 352,70	\$ 24.685,43
6	01-08-2015	\$ 561,35	\$ 205,71	\$ 355,64	\$ 24.329,79
7	01-09-2015	\$ 561,35	\$ 202,75	\$ 358,60	\$ 23.971,20
8	01-10-2015	\$ 561,35	\$ 199,76	\$ 361,59	\$ 23.609,61
9	01-11-2015	\$ 561,35	\$ 196,75	\$ 364,60	\$ 23.245,01
10	01-12-2015	\$ 561,35	\$ 193,71	\$ 367,64	\$ 22.877,37
11	01-01-2016	\$ 561,35	\$ 190,64	\$ 370,70	\$ 22.506,67
12	01-02-2016	\$ 561,35	\$ 187,56	\$ 373,79	\$ 22.132,88
13	01-03-2016	\$ 561,35	\$ 184,44	\$ 376,91	\$ 21.755,97
14	01-04-2016	\$ 561,35	\$ 181,30	\$ 380,05	\$ 21.375,92
15	01-05-2016	\$ 561,35	\$ 178,13	\$ 383,21	\$ 20.992,71
16	01-06-2016	\$ 561,35	\$ 174,94	\$ 386,41	\$ 20.606,30
17	01-07-2016	\$ 561,35	\$ 171,72	\$ 389,63	\$ 20.216,67
18	01-08-2016	\$ 561,35	\$ 168,47	\$ 392,87	\$ 19.823,80
19	01-09-2016	\$ 561,35	\$ 165,20	\$ 396,15	\$ 19.427,65
20	01-10-2016	\$ 561,35	\$ 161,90	\$ 399,45	\$ 19.028,20
21	01-11-2016	\$ 561,35	\$ 158,57	\$ 402,78	\$ 18.625,42
22	01-12-2016	\$ 561,35	\$ 155,21	\$ 406,14	\$ 18.219,29
23	01-01-2017	\$ 561,35	\$ 151,83	\$ 409,52	\$ 17.809,77
24	01-02-2017	\$ 561,35	\$ 148,41	\$ 412,93	\$ 17.396,83
25	01-03-2017	\$ 561,35	\$ 144,97	\$ 416,37	\$ 16.980,46
26	01-04-2017	\$ 561,35	\$ 141,50	\$ 419,84	\$ 16.560,62
27	01-05-2017	\$ 561,35	\$ 138,01	\$ 423,34	\$ 16.137,28
28	01-06-2017	\$ 561,35	\$ 134,48	\$ 426,87	\$ 15.710,41
29	01-07-2017	\$ 561,35	\$ 130,92	\$ 430,43	\$ 15.279,98
30	01-08-2017	\$ 561,35	\$ 127,33	\$ 434,01	\$ 14.845,97
31	01-09-2017	\$ 561,35	\$ 123,72	\$ 437,63	\$ 14.408,34
32	01-10-2017	\$ 561,35	\$ 120,07	\$ 441,28	\$ 13.967,06
33	01-11-2017	\$ 561,35	\$ 116,39	\$ 444,95	\$ 13.522,10
34	01-12-2017	\$ 561,35	\$ 112,68	\$ 448,66	\$ 13.073,44
35	01-01-2018	\$ 561,35	\$ 108,95	\$ 452,40	\$ 12.621,04
36	01-02-2018	\$ 561,35	\$ 105,18	\$ 456,17	\$ 12.164,87
37	01-03-2018	\$ 561,35	\$ 101,37	\$ 459,97	\$ 11.704,89
38	01-04-2018	\$ 561,35	\$ 97,54	\$ 463,81	\$ 11.241,09
39	01-05-2018	\$ 561,35	\$ 93,68	\$ 467,67	\$ 10.773,42
40	01-06-2018	\$ 561,35	\$ 89,78	\$ 471,57	\$ 10.301,85
41	01-07-2018	\$ 561,35	\$ 85,85	\$ 475,50	\$ 9.826,35
42	01-08-2018	\$ 561,35	\$ 81,89	\$ 479,46	\$ 9.346,89
43	01-09-2018	\$ 561,35	\$ 77,89	\$ 483,46	\$ 8.863,43
44	01-10-2018	\$ 561,35	\$ 73,86	\$ 487,48	\$ 8.375,95
45	01-11-2018	\$ 561,35	\$ 69,80	\$ 491,55	\$ 7.884,40
46	01-12-2018	\$ 561,35	\$ 65,70	\$ 495,64	\$ 7.388,76
47	01-01-2019	\$ 561,35	\$ 61,57	\$ 499,77	\$ 6.888,98
48	01-02-2019	\$ 561,35	\$ 57,41	\$ 503,94	\$ 6.385,05
49	01-03-2019	\$ 561,35	\$ 53,21	\$ 508,14	\$ 5.876,91
50	01-04-2019	\$ 561,35	\$ 48,97	\$ 512,37	\$ 5.364,53
51	01-05-2019	\$ 561,35	\$ 44,70	\$ 516,64	\$ 4.847,89
52	01-06-2019	\$ 561,35	\$ 40,40	\$ 520,95	\$ 4.326,94
53	01-07-2019	\$ 561,35	\$ 36,06	\$ 525,29	\$ 3.801,66
54	01-08-2019	\$ 561,35	\$ 31,68	\$ 529,67	\$ 3.271,99
55	01-09-2019	\$ 561,35	\$ 27,27	\$ 534,08	\$ 2.737,91
56	01-10-2019	\$ 561,35	\$ 22,82	\$ 538,53	\$ 2.199,38
57	01-11-2019	\$ 561,35	\$ 18,33	\$ 543,02	\$ 1.656,36
58	01-12-2019	\$ 561,35	\$ 13,80	\$ 547,54	\$ 1.108,81
59	01-01-2020	\$ 561,35	\$ 9,24	\$ 552,11	\$ 556,71
60	01-02-2020	\$ 561,35	\$ 4,64	\$ 556,71	\$ (0,00)
Total		\$ 33.680,82	\$ 7.260,82	\$ 26.420,00	

5.23.8. Flujo de Caja Consolidado

FLUJO DE CAJA CONSOLIDADO							
INGRESO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
INGRESOS OPERACIONALES							
Ingresos por Ventas		\$ 414.000,00	\$ 414.000,00	\$ 414.000,00	\$ 414.000,00	\$ 414.000,00	\$ 2.070.000,00
INGRESOS NO OPERACIONALES							\$ -
Crédito IFI	\$ 26.420,00						\$ 26.420,00
TOTAL INGRESO	\$ 26.420,00	\$ 414.000,00	\$ 414.000,00	\$ 414.000,00	\$ 414.000,00	\$ 414.000,00	\$ 2.096.420,00
EGRESOS							
GASTOS OPERATIVOS							
ALQUILER DEL LOCAL		\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 5.000
EQUIPOS DE COMPUTO	\$ 16.550						\$ 16.550
SERVICIOS BÁSICOS + INTERNET		\$ 4.800	\$ 4.800	\$ 4.800	\$ 4.800	\$ 4.800	\$ 24.000
GASTOS LEGALES							
G. CONSTITUCIÓN LEGAL		\$ 1.000					\$ 1.000
PERMISOS		\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 1.250
GASTOS ADMINISTRATIVOS		\$ 342.384	\$ 342.384	\$ 342.384	\$ 342.384	\$ 342.384	\$ 1.711.920
GASTOS MARKETING	\$ 150	\$ 930	\$ 230	\$ 230	\$ 230	\$ 230	\$ 2.000
GASTOS FINANCIEROS							
INTERÉS		\$ 2.449	\$ 2.000	\$ 1.504	\$ 956	\$ 351	\$ 7.261
CAPITAL TRABAJO		\$ 4.287	\$ 4.736	\$ 5.232	\$ 5.780	\$ 6.385	\$ 26.420
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 2.000						\$ 2.000
TOTAL DE EGRESOS	\$ 18.700	\$ 357.100	\$ 355.400	\$ 355.400	\$ 355.400	\$ 355.400	\$ 1.797.401
TOTAL DE FLUJO DE CAJA	7.720,00	\$ 56.899,84	\$ 58.599,84	\$ 58.599,84	\$ 58.599,84	\$ 58.599,84	\$ 299.019,18

5.23.9. TIR Y VAN

COSTO INICIAL DEL NEGOCIO	-\$ 146.420,00	\$ 56.899,84	\$ 58.599,84	\$ 58.599,84	\$ 58.599,84	\$ 58.599,84
		TIR	28%			
		VAN	\$ 56.519,14			

CAPÍTULO 6

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

El proyecto se concluye que es viable y factible ejecutarlo debido a que hay una demanda latente en el Ecuador, especialmente en Guayaquil. Las empresas familiares tienen diversos problemas que conllevan a que la consultoría preste atención y se enfoque en ayudar a los fundadores y sucesores.

De la misma forma hay una enorme oportunidad para desarrollar ejes sobre esta temática es decir, en el campo académico tanto de pregrado como posgrado; investigativo y de capacitaciones a nivel de las Cámaras de Comercio, Superintendencia de Compañías, Instituto de Empresa Familiar, etc., pero sobre todo, vincular a través de alianzas estratégicas para intercambiar información, procesos, metodología, entre otros que permitan contribuir a una solución efectiva para que las empresas familiares puedan durar muchas otras generaciones. Por otra parte, se requiere que exista una participación de la consultoría de empresas familiares en el mundo digital y sobre todo en las redes sociales

En el análisis financiero se muestra que existe aporte de parte de los accionistas, especialmente una oficina que le pertenece a una de las dos que mantienen el paquete accionario. La TIR del proyecto es de 28% y el VAN de USD \$56.519,14 y como parte de su implementación se requiere gestionar un crédito de USD \$26.420,00. En concreto, el proyecto presenta sustentabilidad financiera a través de los servicios que ofrece y una enorme oportunidad para satisfacer el 90% de empresas familiares que existe en el Ecuador.

6.2. RECOMENDACIONES

Para que el proyecto de investigación genere un mayor impacto, se recomienda su implementación ya que se ha podido demostrar que la idea de negocio si es viable. Es muy importante destacar que la temática de las empresas familiares está tomando cada vez más mayor presencia a nivel mundial y en el Ecuador.

Por otra parte, se recomienda buscar un equipo altamente calificado en esta temática pero en vista que no existen muchas empresas consultoras especializadas es más probable que al inicio se gestione mediante una alianza estratégica con algunas otras consultorías extranjeras, subcontratar su equipo de profesionales para atender de manera puntual a clientes importantes que tengan empresas grandes hasta lograr obtener mayor experiencia.

Así mismo, se sugiere crear una página web y una participación de la empresa en las redes sociales que permita promocionar sus servicios, mensajes y consejos a los diferentes usuarios; además, de buscar la forma de realizar alianzas estratégicas con otras asociaciones a nivel nacional que se interesen en ayudar a la empresa y a la familia pero que sobre todo comparte la visión de la consultoría y que permita generar cooperativismo.

De la misma forma, al conocer que no existe mucha información estadística se sugiera invertir en una investigación de mercado más profunda sobre las empresas familiares en el Ecuador o principalmente en las ciudades de Guayaquil y Quito mientras tanto como primera fase. En esta investigación de mercado debería reflejar la segmentación de los tipos de empresas familiares, el tamaño, las actividades, intervalos de precios (para saber su poder adquisitivo), etc.

Como en otros países, que han logrado crear Institutos de Empresas Familiares que buscan investigar profundamente este tema, publicando artículos, compartiendo información

estadística, etc. Es imperativo crear uno que se mantenga vigente ya que anteriormente, se desconoce su situación legal y no existe registrada una página web oficial en el Ecuador como en otros países. Este instituto permitirá generar mayor información estadística.

Esta consultoría, bien podría además de brindar sus servicios a las empresas familiares vincularse directamente a las universidades para crear cátedras, programa, máster de empresas familiares, etc.

Finalmente, al equipo humano incluyendo a sus accionistas se recomienda contar con certificados de calidad para brindar mayor confianza a sus clientes y que su equipo de trabajo obtenga certificaciones internacionales como consultores en empresas familiares como por ejemplo: Family Firm Institute (Boston, USA); Programa Leading The Family Business del IMD Suiza; The Family Business Institute, entre otros.

BIBLIOGRAFÍA

- Aldridge, c. (1999-2012). *Ehow en español*. Obtenido de Cómo hacer un genograma familiar gratuito: www.ehowenespanol.com/genograma-familiar-gratuito-como_60206/
- Alto Nivel. (2014). *Cinco tipos de consultoría necesarios*. Obtenido de <http://www.altonivel.com.mx/cinco-tipos-de-consultor%C3%ADa-necesarios1.html>
- CFO. (2014). *CFO Cluster Family Office*. Obtenido de ¿Qué es un Family Office?: <http://www.clusterfamilyoffice.com/servicios-gestion-capital/que-es-un-family-office/>
- Consultoría Gerencial Empresarial. (2014). *Consultoría Empresarial*. Obtenido de <http://www.consultoria-gerencial-empresarial.com/consultor%C3%ADa-empresarial/>
- Diéz , Galán , & Martín. (1996).
- Ehow. (2012). *Cómo hacer un genograma familiar gratuito*. Obtenido de www.ehowenespanol.com/genograma-familiar-gratuito-como_60206/
- Ehow. (2014). *método de investigación descriptivo* . Obtenido de http://www.ehowenespanol.com/metodo-investigacion-descriptivo-cualitativo-info_386243/
- El Universo. (abril de 16 de 2012). *El 90% de las firmas de Guayaquil son empresas familiares*. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/2012/04/16/1/1356/90-firmas-guayaquil-son-empresas-familiares.html>
- Española, R. A. (s.f.). *RAE* . Obtenido de Real Académica Española : <http://lema.rae.es/drae/?val=profesionalizaci%C3%B3n>

- Familiar, I. d. (2009). *La empresa Familiar*. Madrid.
- Gallo, M. A. (2006). Formulating, implementing and maintaining family protocols. En P. E. Elgar.
- Gallo, M. A. (2006^a). “*Protocolo familiar: sus resultados*”, *Family Business Consulting Group*. . España: Fundación Rafael Escolá: España.
- Gestiopolis. (4 de 9 de 2012). *Consultoría profesional. Definición, características e importancia*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/consultoria-profesional-definicion-caracteristicas-importancia.htm>
- Ideasparapymes. (2013). *Claves del éxito y fracaso en las empresas familiares*. Obtenido de <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/empresas-familiares-negocios-pymes-coaching.html>
- Instituto de Empresas Familiares de España. (2010). *El Consejero en la Empresa Familiar*. España: Freshfields.
- José Carlos Casillas, C. D. (2005). *La gestión de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones*. Madrid, España: Thomson.
- José Carlos Casillas, C. D. (2005). *La gestión de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones*. Madrid, España: Thomson.
- Koechlin, D. J. (2011). *Exposición* .
- Larousse. (2012). *Diccionario Enciclopédico* . Obtenido de <http://www.diccionarios.com/diccionarioenciclopedico/detalle?palabra=sucesi%C3%B3n&Buscar.x=0&Buscar.y=0>

- Lea, J. (1993). *La sucesión del management en la empresa familiar*. Madrid: Granica.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados Un enfoque práctico*. México: Prentice Hall.
- Martínez Echezárraga, J. (2011). *Empresas Familiares Reto al destino*. México: Granica S. A. .
- Millán, V. (18 de noviembre de 2013). *Diez claves para poner en marcha una consultoría exitosa*. Obtenido de <http://www.vicentemillan.com/diez-claves-para-poner-en-marcha-una-consultoria-exitosa/>
- Naresh, M. (2008). *Investigación de Mercados Enfoque Práctico*. México: Prentice Hall.
- Navarra, I. B. (29 y 30 de Mayo de 2012). *LA MISIÓN DEL FAMILY OFFICE*. Obtenido de Preservar el patrimonio y contribuir a la armonía de la empresa familiar : www.iese.edu/es/ad/EnfocadosWEB/0910/MisionFamilyOffice/LaMisindelaFamilyOffice.asp
- Neubauer Fred, & Alden Lank. (2003). *The family business is governance for sustainability*. England.
- Neubauer, F., & Alden, L. (2003). *The family business is governance for sustainability*. England.
- Nexia, F. (2009 - 20012). *El ABC de la Empresa Familiar*. Obtenido de Definición del Consejo de Familia: <http://www.laempresafamiliar.com/abc/definicion14.html>
- Nexia, F. (2012). *El ABC de la Empresa Familiar*. Obtenido de Consejo de Familia: <http://www.laempresafamiliar.com/abc/definicion14.html>

O'Hara, W. (2013). *The world's oldest family companies*. Obtenido de One hundred lessons in endurance from 17 countries: <http://www.griequity.com/resources/industryandissues/familybusiness/oldestinworld.html>

Prof Lauro Soto, E. B. (s.f.). *Mitecnológico*. Obtenido de <http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoDeConsultoria>

Provalor. (s.f.). Obtenido de www.provalor.net/plansucesi%C3%B3n.htm

Provalor. (2008). *Planes de sucesión. Protocolos familiares*. Obtenido de <http://www.provalor.net/plansucesi%C3%B3n.htm>

Puig, D. M. (1996). Instituto de la Empresa Familiar Los retos actuales de la empresa familiar. *Conferencia organizada por el Instituto de la Empresa Familiar en colaboración con actualidad Económica*, (pág. 2). España.

Puig, D. M. (Octubre 1996). Instituto de la Empresa Familiar Los retos actuales de la empresa familiar. *conferencia organizada por el Instituto de la Empresa Familiar en colaboración con Actualidad Económica*, (pág. Pg 2 Doc . 008).

Rodriguez, J. J., & Rodriguez, M. (2007). *El protocolo Familiar: un juego de promesas y una cascada de contratos*. Córdoba: Vistaligre.

Sicouret, E., & Velastegui, M. (2010). *Empresas familiares: como hacer perdurar el negocio*. Obtenido de <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/empresas-familiares-como-hacer-perdurar-el-negocio>.

Soto, L. (2013). *Mitecnológico*. Obtenido de Concepto de Consultoría:
<http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoDeConsultoria>

Tapies, J. (2011). “*El protocolo familiar: ¿solo un documento o un proceso de mejora?*”, *nota técnica de la Cátedra de Empresa Familiar*,. Navarra: IESE Business School.

Vásquez, M. A. (11 de Junio de 2011). *Qué es un family office?* . Obtenido de
<http://licvasquezticas.blogspot.com/2011/06/que-es-un-family-office.html>

Vistazo. (2014). 500 mayores empresas. *Revista Vistazo* .

Ward, J. L. (1992). Protocolo Familiar. *Nota técnica DGN - 448*. (I. B. Navarra, Ed.)

ANEXOS

FORMATO DE ENCUESTAS

1. ¿Conoce usted de alguna empresa familiar que tiene problemas en la relación de la empresa-familia y viceversa?
2. ¿Considera usted que como parte de evitar la quiebra de las empresas familiares es necesario contar con consultores especializados en empresas familiares?
3. ¿Si usted tuviera una empresa familiar buscaría una ayuda a consultores expertos?
 Nunca _____
 Pocas veces _____
 Frecuentemente _____
 Muy frecuente _____
4. Según su opinión, ¿cuáles son los motivos por la que las empresas familiares tienen problemas?

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
Falta de comunicación					
Desorden					
Problemas emocionales					
Falta de profesionalización					
Sucesor demasiado tiempo en el poder					

5. ¿Consideraría usted que se deben impartir cursos, seminarios, clases en las universidades y hasta maestría con la finalidad de impartir conocimiento sobre el manejo correcto de las empresas familiares? Sí ___ No ___
6. ¿Si fuera el dueño de una empresa involucraría a su familia en esta? Si ___ No ___ Por qué?

7. ¿Le gustaría recibir información ya sea por medio de internet, redes sociales, revista sobre las empresas familiares en el Ecuador?
8. ¿Reconocería que el manejo o en su administración de las Empresas Familiares es?
Fácil__ Normal __difícil ____
9. ¿Si tuviera la oportunidad dos empresas del mismo tamaño, del mismo producto, de los mismos recursos a competir, cuál cree que gane?
Empresa Familiar _____ Empresa No familiar ____
10. ¿Según su opinión, considera que los no familiares pueden administrar empresas familiares?

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo

11. ¿De tener una empresa familiar, con qué frecuencia considera usted que necesitaría asesoría o consultoría?
1 a 2 veces al mes _____
3 a 4 veces al mes ____
5 a 6 veces al mes ____
7 o más veces al mes _____