



EMPRESAS FAMILIARES

Diagnóstico estratégico para la toma de decisiones

**UIDE**

Universidad Internacional del Ecuador
Extensión Guayaquil

Giuseppe Vanoni Martínez ●

María Paulina Brito Ochoa ●

Fabrizio Vasco Mora ●

Jorge Brito Aguilar ●

Jesús Alfonso Omaña ●



Universidad Internacional del Ecuador
Extensión Guayaquil

EMPRESAS FAMILIARES:

Diagnóstico estratégico para la toma de decisiones

Giuseppe Vanoni Martínez

María Paulina Brito Ochoa

Fabricio Vasco Mora

Jorge Brito Aguilar

Jesús Alfonso Omaña

ÍNDICE DE CONTENIDO

Reseña de los autores	12
-----------------------	----

CAPÍTULO I

1.- DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LAS EMPRESAS	18
1.1.- Modelo estructurado de análisis estratégico	18
1.2.- El modelo de base para comprender las mutaciones del entorno	19
1.2.1.- Mutaciones Socio-económicas	22
1.2.2.- Mutaciones Político-Reglamentarias	23
1.2.3.- Mutaciones Tecnol[ogicas	24
2.- LA ESTRATEGIA	24
2.1.- Evolución de la estrategia.	31
2.2.- Intenciones de la estrategia	39
2.3.- Niveles de diagnóstico estratégico	42
3.- LA SEGMENTACIÓN ESTRATÉGICA	45
3.1.-Oficio	46
3.1.1.-Competencias saber hacer	47
3.1.2.-Generadores de valor	48
3.2.-Dominio de actividad estratégica (DAE, SBU, UEN)	48
3.2.1.-Segmento Estratégico	49
3.2.2.-Segmentación de mercado	49

CAPÍTULO 2

4.- EL ANÁLISIS COMPETITIVO	50
4.1.- Análisis del contexto competitivo	51
4.2.- Grupos estratégicos	53
5.- LA CONSTRUCCIÓN DE UNA VENTAJA COMPETITIVA	54
5.1.- Liderazgo en costos.	56
5.2.- Diferenciación.	57
5.3.- Concentración o enfoque de actividades	58
5.4.- La ventaja competitiva	59
5.5.- La cadena de valor	60
5.5.1.- La cadena de valor y la ventaja competitiva	61
5.6.-Perennidad de la ventaja competitiva	63

CAPÍTULO 3

6.- VIAS Y MODOS DE DESARROLLO ESTRATÉGICO	65
6.1.- Vías de crecimiento	65
6.2.- Modos de crecimiento	66
6.3.- Las Estrategias	67
6.3.1.- Especialización	68
6.3.2.- Especialización y fase de madurez.	68
6.3.3.- Especialización y posición competitiva	68
6.3.4.- Vías de especialización	69
6.3.5.- La diversificación	69
6.3.6.-Tipos de diversificación	70

CAPÍTULO 4

7.- GESTIÓN DE UN PORTAFOLIO DIVERSIFICADO DE ACTIVIDADES	73
7.1.-Matriz BCG	74
7.2.- Matriz Arthur D. Little	75
7.3.- Matriz de Mc Kenzey	76
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	78

CAPÍTULO 5

MODELOS DE GESTIÓN PARA EL ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES	88
INTRODUCCIÓN	88
8.- EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES EN LAS EMPRESAS FAMILIARES	89
9.- MODELOS TEÓRICOS APLICADOS AL ESTUDIO DE LA EMPRESA FAMILIAR	90
9.1.-Modelos circulares	91
9.1.1.- Modelo de los dos círculos	91
9.1.2.-Modelo de los tres círculos	92
9.1.3.-Modelo de los cinco círculos	94
9.2.- Modelos de tiempo	95
9.2.1.- Modelo tridimensional	95
9.2.2.- Modelo de Mc Givern	99

9.2.3.- Modelo de Hershon	100
9.2.4.- Modelo de Ward	191
9.2.5.-Modelo de Danco	103
9.2.6.- Modelo interno, externo, interno (IEI)	103
9.3.- Modelos de influencia y cualidades	106
9.3.1.- Modelo de poder en la empresa familiar	106
9.3.2.- Modelo CAVA	109
9.3.3.- Modelo de las 4 cualidades	111
9.3.4.- Modelo motivacional	112
9.3.5.- Modelo de los 4 pilares	114
9.3.6.- Modelo de dinastía	115
9.3.7.- Modelo de transmisión de conocimiento activo para la familia empresaria (CAFE)	117
9.3.8.- Modelo de cultura organizacional	118
9.4.- Modelos de experiencia	120
9.4.1.- Modelo de equilibrio entre empresa y familia	120
9.4.2.- Modelo basado en herramientas de identificación	121
9.5.- Modelos de planes estratégicos para empresas de familias	122
9.5.1.- Modelo de interdependencia de planificación empresarial y de la familia.	123
9.5.2.- Modelo del proceso de administración estratégica	125
9.5.3.- Modelo de sostenibilidad de la empresa familiar	126
9.5.4.- Modelo del proceso de planificación paralela	127
ANÁLISIS REFLEXIVO	129
CONCLUSIONES	132
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	135

CAPÍTULO 6

CASOS DE ENSEÑANZA PARA SU APLICACIÓN	140
The Ataturk family	141
Comidas de Victor	159
RQ instalaciones eléctricas: la sucesión del capitán	172
Pinturas Unidas: identificando al sucesor	195
Los Vega rosso	206
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	222

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Evolución histórica de la estrategia como disciplina.	38
Tabla 2. Temas dominantes y contribuciones asociadas al termino estrategia	40
Tabla 3. Elementos de la estrategia DAE o SBU	43
Tabla 4. Niveles de diagnóstico estratégico y de decisión estratégica	44
Tabla 5. Principales estrategias usadas en un sector	54
Tabla 6. Riesgos de las estrategias genéricas	59
Tabla 7. Modos y vías de crecimiento	66
Tabla 8. Factores que motivan el modo de crecimiento.	67
Tabla 9. Eje la propiedad del modelo tridimensional	97
Tabla 10. Eje la propiedad del modelo tridimensional	98
Tabla 11. Eje la empresa del modelo tridimensional	99
Tabla 12. Características de la evolución de la empresa familiar según el modelo de Ward	102

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo estructurado de análisis estratégico	18
Figura 2. Modelo estructurado de análisis estratégico	21
Figura 3. La Triada y sus áreas de influencia	23
Figura 4. La estrategia	31
Figura 5. Modelo LCAG, SWOT o DOFA	33
Figura 6. Matriz de Ansoff	35
Figura 7. Las Intenciones de la estrategia	41
Figura 8. La segmentación estratégica	46
Figura 9. El análisis competitivo y sus componentes	50
Figura 10. Modelo de cinco fuerzas	51
Figura 11. La dinámica competitiva con enfoque renovado	53
Figura 12. Construcción de ventaja competitiva	56
Figura 13. Cadena de Valor	60
Figura 14. Cadena de Valor	65
Figura 15. Estrategias de diversificación	71
Figura 16. Gestión de portafolio diversificado de actividades.	73
Figura 17. Matriz BCG	74
Figura 18. Matriz A. D. Little	76
Figura 19. Matriz de Mc Kenzey	77
Figura 20. Modelo de los dos círculos	92
Figura 21. Modelo de los tres círculos	93
Figura 22. Modelo de los cinco círculos	94
Figura 23. Modelo tridimensional de la empresa familiar	96
Figura 24. Modelo de ciclo de vida de la empresa familiar de Mc Givern.	100
Figura 25. Modelo de desarrollo adecuado de una empresa familiar según Hershon.	101
Figura 26. Secuencia del modelo IEI	105
Figura 27. Modelo de poder en empresas familiares	107
Figura 28. Modelo CAVA	109
Figura 29. Modelo dinastía para empresas familiares	116
Figura 30. Modelo de equilibrio entre empresa y familia	120
Figura 31. Modelo de herramientas de identificación	121
Figura 32. Modelo de interdependencia de planificación empresarial y de la familia.	124

Figura 33. Modelo de proceso de administración estratégica.	125
Figura 34. Modelo de sostenibilidad de la empresa familiar	126
Figura 35. Modelo del proceso de planificación paralela	127
Figura 36. Modelo del proceso de gestión estratégica de la empresa familiar	128

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Ubicación primer local “Comidas de Víctor”- Sauces 1 Frente al Garzocentro 2000	169
Anexo 2. Ubicación de los Restaurantes “Comidas de Víctor” a nivel nacional	170
Anexo 3. Organigrama Comidas de Victor.	171
Anexo 4. Logo	182
Anexo 5. Misión y Visión de RQ Instalaciones Eléctricas	183
Anexo 6. Organigrama RQ Instalaciones Eléctricas	184
Anexo 7. Dr. Sixto Aguirre y Don Bernardo Vásquez	202
Anexo 8. Recibiendo premios a la calidad	203
Anexo 9. Organigrama	204
Anexo 10. Genograma de la familia	217
Anexo 11. Roles de pago	218
Anexo 12. Estados Financieros	219

RESEÑA DE LOS AUTORES

- **Giuseppe Vanoni Martínez.** Doctorado en ciencias de la dirección de la Universidad del Rosario en Bogotá; posee un MBA en el IDE Business School, un Máster en Marketing por la Universidad Autónoma de Barcelona y un postgrado en educación por la Universidad del Norte en Barranquilla. Se especializó en empresas familiares en el IAE Business School, IADEF de Argentina, INCAE Business School, y ESADE, Business School. Es autor de varios libros relacionados con temas de estrategia, empresas familiares, además es escritor de casos de enseñanza en el área de negocios. Se ha desempeñado como profesor a nivel de postgrado en algunas Universidades de Colombia, Ecuador y Venezuela. Su experiencia empresarial la obtuvo en los negocios farmacéuticos, automotriz y del sector de llantas y lubricantes en cargos a nivel gerencial en empresas multinacionales y familiares. Actualmente es investigador del Grupo Origen del CEIPA Business School, categoría A de Colciencias y profesor de postgrado de la misma universidad.
- **Fabrizio Vasco Mora.** Máster en investigación de gestión de la Universidad Pablo de Olavide de España y economista de la Escuela Superior Politécnica del Litoral. Profesor de la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE). Se desempeña como jefe de mercadeo de Agritop y AIFA empresas del sector agrícola en Ecuador.
- **María Paulina Brito Ochoa.** Máster en administración de empresas de la Espae Graduate School of Management, graduada con honores y economista de la Escuela Superior Politécnica del Litoral. Profesora y especialista en innovación de la Incubadora de Empresa de la Universidad de Guayaquil.
- **Jorge Brito Aguilar:** Doctorante de Centrum Business School, en Lima, Perú. MBA por el IDE Business School. Ingeniero electrónico de la ESPOL. Se desempeñó como director comercial de IBM e IDE Business School. Actualmente es director general de SEDES- Direxum Executive School. Es profesor de la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), e impartió cursos a nivel de postgrado en la UEES y en Universidad San Francisco de Quito en programas de educación continua.

- **Jesús Alfonso Omaña Guerrero.** Doctorado Universidad de los Andes en Venezuela. MBA con concentración en mercadeo e ingeniero industrial de la Universidad de Táchira. Profesor visitante internacional, Kansas University, Universidad de New York y de la Universidad de Columbia en Estados Unidos. Profesor de la Universidad de los Andes, sede Táchira, Universidad Libre de Colombia y profesor de cátedra del CEIPA Business School de Medellín. Miembro del grupo de investigación Amihedure. Miembro del Instituto de Estudios Humanitarios de las Naciones Unidas.

AGRADECIMIENTOS

Los autores agradecen a MBA. Mariuxi Prieto, MBA. Judith Vásquez, MBA. Gabriela Quinteros, MBA. Lydia Chum y MBA. Sixto Aguirre, quienes con su intervención académica y empresarial permitieron hacer realidad la escritura de los casos utilizados dentro de esta obra.

PRÓLOGO

El estudio de las empresas familiares todavía es incipiente en Ecuador, sobre todo si consideramos el potencial de investigación que al respecto del tema surge en dicho contexto empresarial. Junto a esto también son muy pocas las obras que existen en lo referente a la comprensión de la estrategia y de su aplicación en los entornos organizacionales.

Bajo estas circunstancias, y considerando que un alto porcentaje de las empresas presentes en nuestros países latinoamericanos son de características familiares, la intención de esta obra es la de brindar a los lectores de todos los niveles académicos universitarios, una serie de herramientas y modelos que explican la comprensión de la dinámica en la que se desenvuelve esta tipología de empresas. Mientras que, a los profesionales de las organizaciones familiares, los modelos explicados ampliamente le abren nuevas alternativas de decisión en los contextos gerenciales donde se desenvuelven, ya que, en muchas ocasiones, dicha tarea recae en un único dueño de la empresa o en un grupo reducido de familiares a cargo del negocio.

Lo antes mencionado facilita, por lo tanto, que los directivos de dichas organizaciones puedan tomar sus decisiones e implementar acciones estratégicas de la forma más objetiva posible al considerar todos aquellos factores que de una u otra manera inciden sobre la perdurabilidad de la empresa y que en este libro están contenidos y explicados ampliamente.

Así, cada capítulo que lo conforma, no queda solo en la explicación de las herramientas de gestión para su posterior uso en el plano profesional, pues en ella también se incluyen una serie de casos de enseñanza sobre empresas familiares en diferentes contextos.

Vale resaltar que también se han incluido dentro de los casos desarrollados para este libro una combinación de saberes prácticos, que les permitirá afrontar a los estudiantes el análisis de cada empresa desde diferentes

campos del conocimiento, pero enfocados a la problemática familiar-organizacional. Esto posibilita abrir una serie de debates académicos y profesionales que en el aula de clases enriquecen tanto a los alumnos con amplia experiencia, como a aquellos que están recientemente ingresando al mundo de los negocios. Más aun, cuando producto de la práctica profesional de los autores de este libro, se incluyen casos internacionales, lo cual, visto desde la óptica universitaria, es enriquecedor para los estudiantes de hoy, que viven en un mundo globalizado, y, donde las fronteras culturales deben ser eliminadas para tener éxito en los negocios.

Por la trascendencia de los temas que en el contenido se exponen, estamos convencidos que será un gran aporte al conocimiento tanto de la empresa familiar, de las herramientas de dirección, así como de los diferentes casos que demuestran el día a día de la problemática propia de las familias empresarias.

INTRODUCCIÓN

Teorías e investigaciones han surgido durante las últimas décadas alrededor del estudio de las empresas familiares (EF) y de la dinámica que se gesta entre sus subsistemas, buscando determinar esquemas que expliquen su composición, estructuras, comportamientos, al dotarla de herramientas de dirección estratégica que al ser implementadas permitan alcanzar los resultados esperados.

La EF, como campo de estudio en la economía y, especialmente en el escenario de los estudios gerenciales, es un fenómeno relativamente nuevo que se inició formalmente en Estados Unidos. A lo largo del tiempo, diversas obras han abordado la problemática de este tipo de empresas, las cuales proponen, a manera de recetas, diferentes formas de mejorar su desempeño económico y productivo, generalmente con base en postulados de la teoría económica y de la ciencia de la dirección. Desde entonces, su estudio ha sido de especial interés para los investigadores, ya que, de acuerdo a múltiples autores, alrededor del 60 al 80% de las empresas en el mundo son familiares.

Una EF surge del “sueño o ideal” de su creador, quien va implantando con su familia lazos que a su vez van forjando una trama que con cierta estructuración genera como producto, una empresa, la misma que constituye un mundo muy particular, donde los afectos inherentes a las relaciones humanas, los parentescos directos y/o políticos, las individualidades, entre otros, se conjugan con el poder y el dinero; aspectos que le proporcionan un matiz distintivo en relación con el resto de organizaciones.

Con frecuencia, la iniciativa del fundador lleva consigo grandes aspiraciones, ya que él espera que el negocio se proyecte en el tiempo para que se constituya en el futuro sustentable de sus descendientes. A diferencia de las empresas no familiares, los negocios cuya administración están en manos de una familia dominante, se gestan dentro una dinámica

que delimita el orden de interacción entre los subsistemas, los modelos gerenciales y las decisiones empresariales que se toman en ella.

Hoy en día estas estructuras organizacionales se enfrentan a tiempos cambiantes y, a retos continuos, por lo que necesitan una gestión ágil del negocio, ya que al encontrarse en mercados y sectores muy competitivos, como a cualquier empresa, estas circunstancias del entorno ejercen un gran peso en las decisiones que se toman como en su gestión, hasta tal punto que un conflicto familiar puede desviarla de sus objetivos.

Es por ello, que para superar la crisis de delegación y avanzar hacia nuevas etapas de desarrollo que faciliten la separación de la propiedad y, el control, se requieren usar herramientas gerenciales que ayuden en los procesos de toma de decisiones, con el fin de facilitar su supervivencia.

Con base a lo mencionado, el presente libro se divide en tres grandes apartados. En la primera parte, conformada por cuatro capítulos, se analizan una serie de herramientas de diagnóstico estratégico propuestas por diferentes investigadores en este campo, para ser empleadas en cualquier tipo de organización, sean estas familiares, no familiares, incluso en organizaciones no gubernamentales (ONG).

La segunda parte involucra modelos específicos para la dirección y toma de decisiones en empresas familiares, que se han recopilado de la literatura internacional, confrontando conceptos y recopilando los principales. Se realiza también un análisis reflexivo que explica cómo estos ayudan a resolver los diferentes tipos de problemas internos y externos que podrían afectar al crecimiento y expansión de las EF.

Finalmente, en su tercera parte, se exponen casos de estudio, que se han recopilado como producto de trabajos locales y en el exterior, en el que los modelos previamente expuestos en los capítulos precedentes, permiten ser utilizadas para resolver los diferentes problemas que se presentan en cada uno de ellos.

CAPÍTULO I

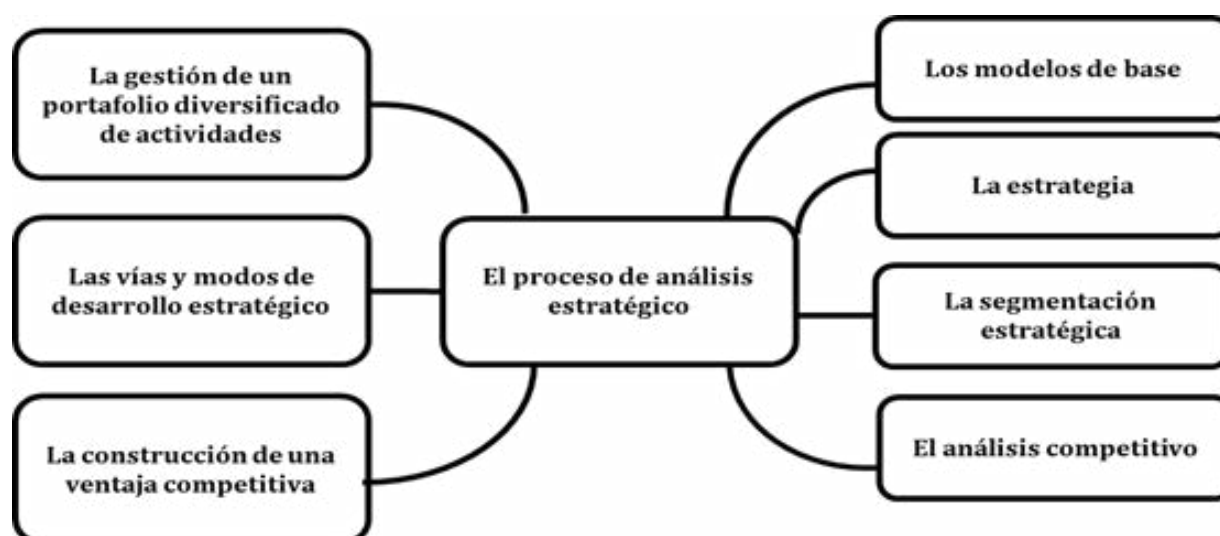
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA FAMILIAR

1.- MODELOS PARA EL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.1.- Modelo estructurado de análisis estratégico

Reconociendo la incidencia que tiene el entorno en los cambios organizacionales, es necesario identificar el modelo que sirve como soporte para comprender las estrategias de crecimiento que implementan las empresas con base a las respuestas organizacionales ante las mutaciones del ambiente en que se desenvuelven. Su particularidad es que puede ser empleado en cualquier tipo de organización independientemente de su tamaño, de su desarrollo en el mercado o de sus objetivos corporativos (ver figura 1).

Figura 1. Modelo estructurado de análisis estratégico



Fuente: Rodríguez-Romero (2011).

El modelo propuesto toma en cuenta aspectos como: la segmentación estratégica, el análisis competitivo, la construcción de una ventaja

competitiva, las vías y modos de desarrollo estratégico y el manejo de un portafolio diversificado de actividades. Con esta disposición se engloban los aspectos que, de manera común y frecuente, son considerados dentro de una organización, siguiendo un orden y coherencia (acorde a las manecillas del reloj) necesarios al momento del diseño, aplicación, implementación y revisión de la estrategia, de tal forma que se logre establecer una interrelación entre los planes de acción y los objetivos corporativos que se persiguen dadas las motivaciones de la alta dirección.

1.2.- El modelo de base para comprender las mutaciones del entorno

La Teoría de Sistemas, planteada por Bertalanffy (1968), es dentro de las escuelas de la administración, uno de los primeros referentes que explican que, para comprender las diversas actividades que desarrolla la organización, es necesario conocer el entorno en el que se desenvuelven. En su teoría, él mismo autor introduce el concepto de sistema abierto¹, al explicar que se genera una interrelación necesaria entre el sistema que se estudia y el entorno entre los cuales se dan relaciones de intercambios.

Un siglo antes, Darwin (1859), motivado por las metáforas biológicas de Malthus (1798), que hacían referencia a las poblaciones y el entorno, mencionaba que, en estos intercambios, no necesariamente las especies que sobrevivían eran las más grandes, fuertes o inteligentes, sino más bien, aquellas que se adaptaban mejor al entorno.

Otras explicaciones de los cambios organizacionales basados en alteraciones del entorno externo los aborda la Teoría Ecológica de

1 Anteriormente su estudio se daba bajo el criterio de que las organizaciones eran sistemas cerrados.

las Organizaciones (Hannan & Freeman, 1977), que rompe con el supuesto de la adaptación —organización-entorno—ya que las mutaciones pueden y, de hecho, hacen desaparecer a las empresas. De manera que la particularidad que surge de esta teoría, es que la ecología organizacional no hace foco en la empresa individual, debido a que sus enunciados se aplican a un nivel de agregación que es el poblacional, definido este último término, como el conjunto de organizaciones que se desenvuelven en un entorno similar.

De tal forma que los cambios poblacionales dados por las condiciones externas, no se explican por la adaptación de las organizaciones de forma independiente, sino, porque algunas no pueden seguir viviendo bajo ciertas situaciones ambientales. Así, las que no logren vencer la inercia estructural², adoptando nuevas características que el entorno demanda³, serán eliminadas por un proceso de selección natural, perpetuando a aquellas que se adecúen a la mutación o incorporando a otras que surgen de las nuevas condiciones. Aun así, las que lo logren, requerirán tiempos para acomodar sus acciones en los que la empresa deberá priorizar situaciones particulares de su entorno intraorganizacional, abandonando por un tiempo aquellos que se refieren al entorno externo, lo cual podría propiciar debilidades y vulnerabilidades ante los competidores, sumando a esto, los inconvenientes que por razones de cultura organizacional se presentan al converger aspectos necesarios de cambiar (antiguos) con los que se quieren implementar (nuevos), pero que aún no logran ser incorporados y asimilados por la organización en todo su conjunto.

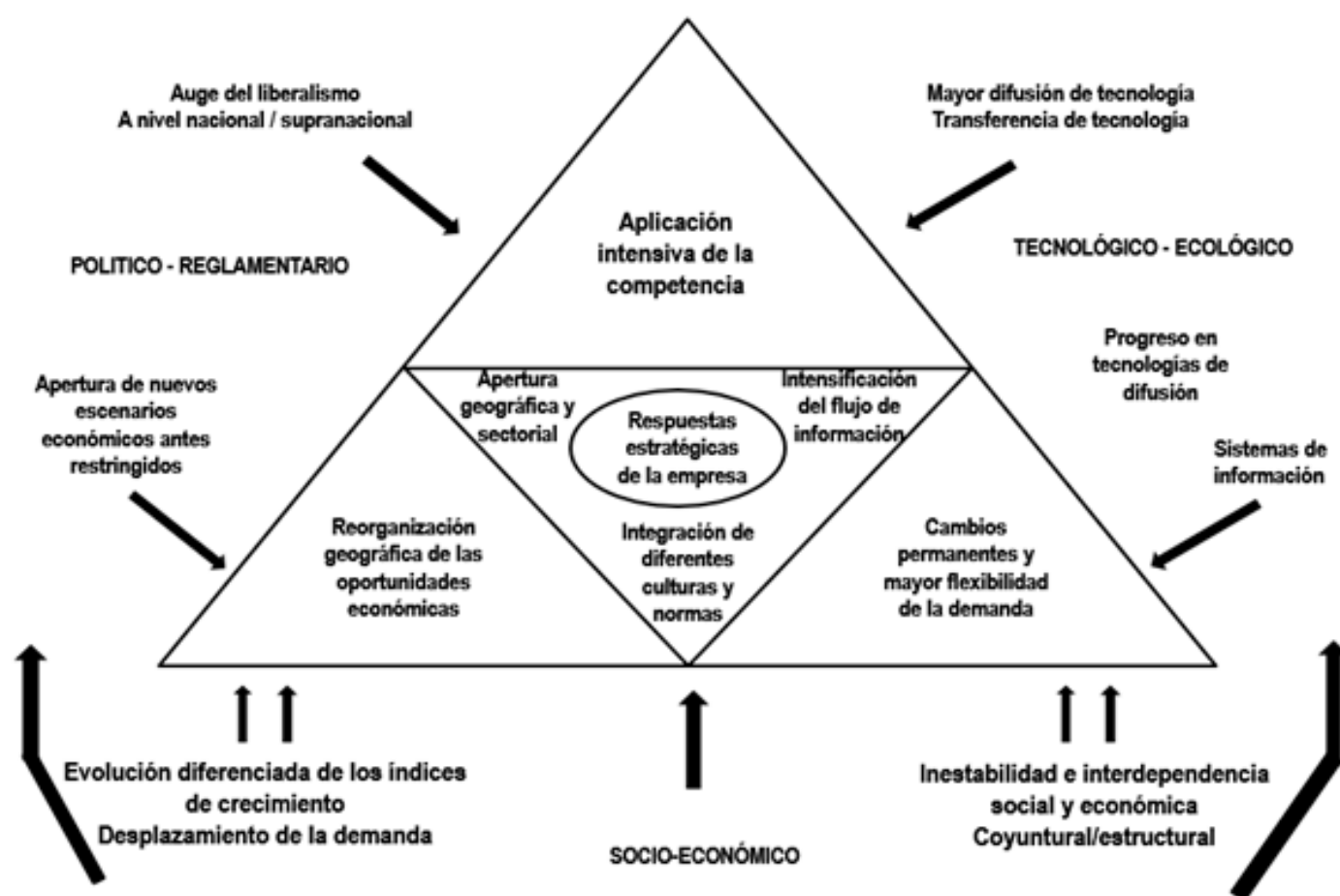
De acuerdo a lo mencionado, la formulación de estrategias consistirá en relacionar a la empresa con las fuerzas influyentes de su entorno.

2 Rigidez y resistencia al cambio en las organizaciones debido a factores internos y externos que impiden las modificaciones necesarias.

3 Acoplándose

Por lo que la permanencia de estas resultará de haber construido capacidades que les permitan manejarse en un ambiente cambiante. En este mismo orden de ideas y, reconociendo la importancia que las mutaciones tienen para las organizaciones, se toma como referente los planteamientos de Lemaire (1997), con sus tres vectores de análisis (ver figura 2), ya que se entiende que las organizaciones deben considerar que los escenarios en los cuales desarrollan sus actividades, se pueden manifestar de diferentes formas, sea en función del sector en el que se encuentren compitiendo, —es decir, acorde a la naturaleza de su propia actividad— por la experiencia que hayan acumulado o por los recursos y capacidades que posean.

Figura 2. Modelo estructurado de análisis estratégico



Fuente: Lemaire (1997)

El modelo a emplearse permite, por una parte, comprender y responder de forma estratégica a las tres mutaciones específicas

que se dan de acuerdo a su origen en los planos socio-económico, político-reglamentarios y tecnológicos. Y por otro, permite evidenciar como las empresas se acoplan a las mutaciones que se han suscitado.

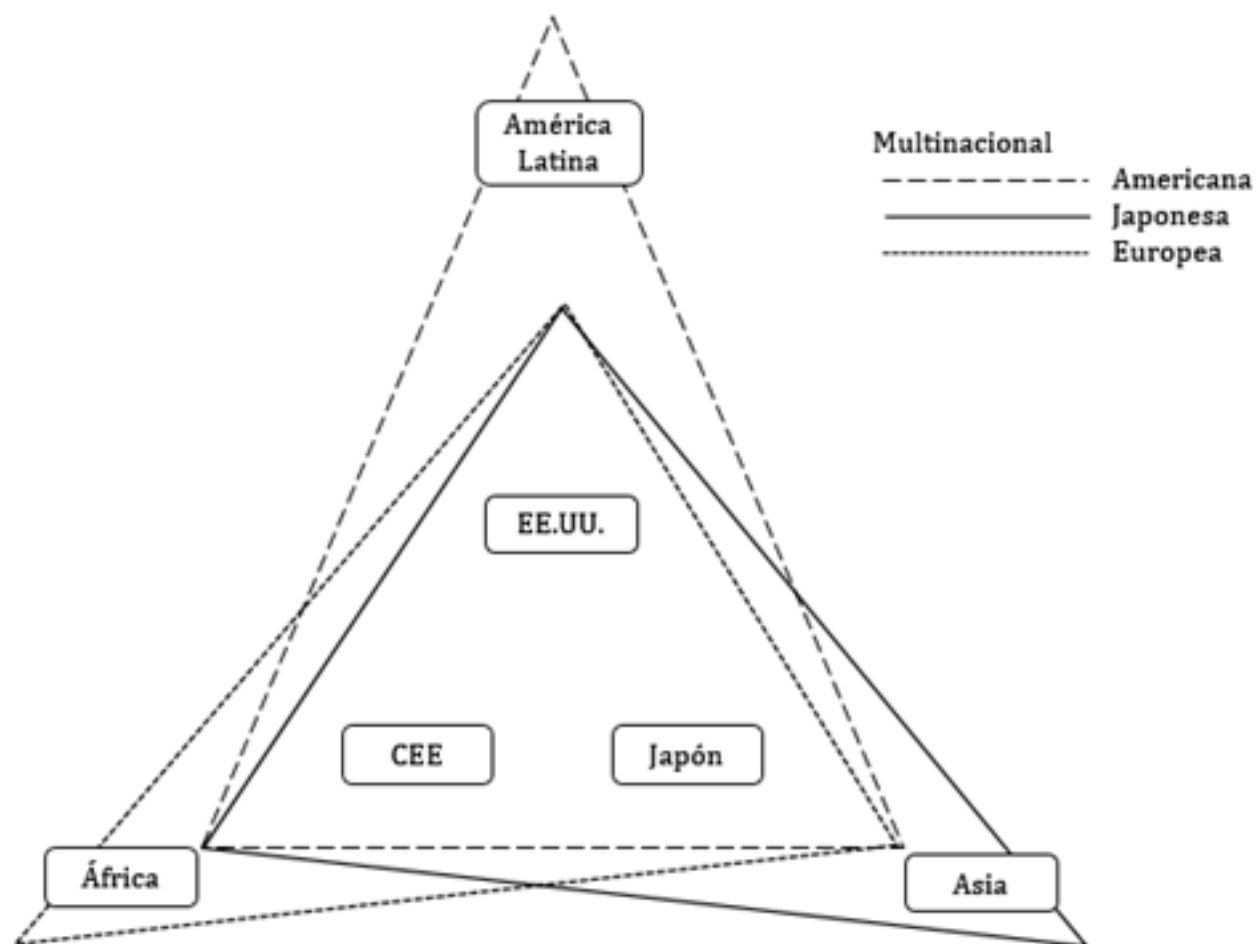
1.2.1.- Mutaciones Socio-económicas

Este tipo de mutaciones provienen de circunstancias particulares, como la manera en que se distribuyen de forma global, los potenciales de crecimiento o las recientes integraciones de las economías. De esta manera, las mutaciones socio económicas quedan definidas acorde a las siguientes características:

1. Desarrollo de áreas nuevas de negocios en base a actividades económicas de carácter mundial en las que los inversionistas ven espacios para crecer y, donde por la cultura, la necesidad de bienes de capital e infraestructura se generan oportunidades. Como ejemplo de esto, la empresa Pronaca, en Ecuador, dedicada al procesamiento de productos cárnicos, desarrolla granjas avícolas y porcinas en Brasil.
2. Aunque el comportamiento y hábitos de compra de los consumidores están claramente definidos por cada zona geográfica o área en la que el negocio está presente, de forma similar las estrategias comerciales al igual que las ofertas de producto, continúan siendo propias para cada cultura en la que la empresa se desenvuelve comercialmente.
3. Las diferencias de crecimiento propician cambios en la demanda, como es el caso de Asia, en países como China e India, sin dejar a un lado otras latitudes geográficas como Latinoamérica, o los países de la Triada (**ver figura 3**), que representan un mercado de más de 600 millones de consumidores. Regiones en las que las empresas, como parte de su estrategia, y, reconociendo la importancia de identificarse con las culturas, prefieren ser

autóctonas, para aprovechar rápidamente las ventajas que brinda el mercado, lo que agiliza las reacciones ante los competidores. Lo que no significa el abandono a países de reciente crecimiento e industrialización o de aquellos que estén en vía de crecimiento.

Figura 3. La Triada y sus áreas de influencia



Fuente: Ohmae (1990)

1.2.2.- Mutaciones Político-Reglamentarias

Estas mutaciones se originan a partir de los cambios que los diferentes Estados realizan en sus leyes (ej. implementación de la ISI en Ecuador⁴) o en las normas que pueden abarcar a varios estados

4 A partir de diciembre del 2013 el gobierno ecuatoriano aplica la Industrialización por Sustitución de Importaciones que, a decir del presidente Rafael Corre, la estrategia es de carácter selectiva, es decir solo para ciertos tipos de productos.

(tratados comerciales internacionales), propiciándose así un camino sobre el cual se desarrollaran las actividades específicas que puede generar la apertura de inversiones en áreas que geopolíticamente no eran accesibles.

De esta forma se pueden desarrollar regulaciones con las que se pretenda manejar a la competencia, ya que las grandes economías, al tratar de controlar el mercado internacional desarrollarán regulaciones que les favorezcan.

1.2.3.- Mutaciones Tecnológicas.

La apertura internacional se da como producto de los avances en el área de tecnología, destacándose la rapidez con las que se hacen las cosas, lo que ha facilitado el acceso a datos y a la transmisión de datos, a la vez que ha acercado a los agentes económicos en sus relaciones, sin importar las distancias, lo que puede propiciar: 1) Avances que acortan las distancias facilitándose el análisis de la data, aumentándose la capacidad de responder hacia otros mercados, inclusive los externos y 2) Diseminación de tecnología solicitada por competidores que por economías de escala reducen costos con sus socios

2.- LA ESTRATEGIA

La estrategia es un término muy utilizado en varios campos, sea este, militar o empresarial (Smith, 1977), dentro de este contexto es necesario profundizar esta palabra desde su génesis, por lo es imprescindible comprender su etimología con el claro objetivo de tener una idea precisa de lo que significa. La palabra estrategia proviene del griego “Stratos” que significa ejército y la palabra “Agein”, que significa conductor o guía (Andrews, 1986), aunque este término fue utilizado muchos años antes, ya que la primera

vez que se lo aplicó fue en el libro de Sun Tzu, llamado “El arte de la guerra”, escrito en el año 500 antes de Cristo (Hatten & Hatten, 1987).

Textos posteriores a “El arte de la guerra”, basados en estrategia, surgen en Grecia alrededor del siglo V A.C. Historiadores griegos como Heródoto y Jenofonte fueron los primeros autores que adoptan y hacen uso de este término, aunque la estrategia como actividad aparece recién en el siglo XVIII en Europa, y, es exactamente en el año 1843 cuando el término es registrado por la Real Academia de la Lengua Española (Berkman & Gilson, 1987). La palabra estrategia tiene su génesis en un ámbito militar, castrense, totalmente ligado y familiarizado a la guerra (Corbett, 1988). Dentro de este marco se debe resaltar dos líneas de pensamiento muy distintos, ya que por un lado estaba occidente representado por Grecia quien se mantenía con el firme criterio de que la guerra había que ganarla por medio de la fuerza, mientras que por otro lado se encontraba oriente representado por China, quienes mencionaban que era preferible evitar la guerra por encima de todo y que cuando esta se producía había que ganarla con inteligencia.

Dentro de este contexto tenemos a Sun Tzu, quien asevera que hay que hacer uso de la astucia, la maniobra y el cálculo (Yoshikawa, 1989), aunque en la misma línea oriental también se encuentra Japón, con su “arte de la ventaja”, para ellos lo principal era el secreto y la discreción, ya que el enemigo no debía de percatarse de ningún paso (Zhuge, Liu, & Cleary, 1989).

En la línea occidental podemos destacar a Eneas El Táctico, que escribió el primer tratado de estrategia occidental “Cómo sobrevivir sitiado”. También fueron muy importantes en esta línea de pensamiento los trabajos de Maquiavelo, quién dio a la estrategia un factor racional y político, para él, la guerra, era un hecho necesario

para el estado (Forcada, 1988), mientras que, para Napoleón, consistía en una defensiva bien razonada y extremadamente prudente, seguida por un ataque rápido y audaz (Bourhis, 1989). De igual forma Clausewitz concebía la estrategia como concepción para ganar la guerra; mientras que para Jomini⁵ la estrategia indica el camino que conduce a la batalla y cuando hay que batirse (Gat, 1989).

Pero estas dos grandes líneas de pensamiento (oriental/occidental-inteligencia/fuerza) que se unen a principios del siglo XIX, salen del ámbito militar y se empiezan a enfocar y a aplicar a otras áreas de actividad social en las que se producían situaciones conflictivas por lo que había que tomar decisiones complejas en situación de riesgo e incertidumbre, sin violencia necesaria y predominando sobre todo la inteligencia (Beringer, 1988). No es hasta el año 1944 con la “teoría de los juegos” de Von Neumann y Morgenstern, que se sitúa a la estrategia en un campo científico, la misma es aplicada al ámbito empresarial y del management y forma parte de la teoría de la decisión que implica tomar decisiones ante incertidumbre estructurada (Weintraub, 1992).

A partir de entonces, el término es aplicado a diferentes contextos, sean estos operativos, empresariales, evolutivos, de diseño e incluso de pensamiento (Melendo, 1990). Algunos autores definen la estrategia como: 1) planificar y poner los medios necesarios para alcanzar los objetivos que se han marcado (Gil, 1993); 2) conjunto de misiones y objetivos principales o metas, así como políticas y planes esenciales para realizar esas metas, presentadas en la forma

5 Antoine-Henri de Jomini fue un general nacido en Payerne, en el cantón de Vaud (Suiza). Sirvió en el ejército francés, así como en el ejército imperial ruso. Alcanzó la fama como escritor y tratadista de estrategia militar, analizando el arte de la guerra de la etapa napoleónica y elaborando numerosos postulados teóricos. Sus obras tenían un carácter predominantemente didáctico, y sus teorías solían detallarse utilizando un vocabulario muy técnico y de carácter geométrico, usando así expresiones tales como “líneas estratégicas”, “puntos claves” o “bases”.

de selección de actividades con las que la empresa se consagra o va a consagrarse (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996); 3) fórmula para obtener éxito en el mundo de los negocios; 4) plan para conseguir los mejores resultados de los recursos; 5) plan para conseguir una posición favorable en el campo empresarial, tomar medidas para hacer frente al mundo externo en constante cambio y sobre todo comprender las características estructurales de una industria (Merli, 1997).

Mientras tanto, otros autores la definen de una forma muy particular como: arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los directivos para generar valor de los recursos y habilidades que ellos controlan (Hatten & Hatten, 1987), plan que integra las metas superiores de una organización, las políticas y acciones secuenciales hacia un todo cohesionado (Ishikawa, 1997). Si la estrategia es correctamente formulada ayudará al director o gerente general a coordinar los recursos de la organización hacia una posición única y viable (Torres, 1999), basada en sus competencias internas, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los oponentes inteligentes (Ugarte, 1999).

En términos muy simples, la estrategia en la actividad empresarial es lo que diferenciará a una organización en particular, otorgándole una ventaja competitiva (Robbins & Finley, 1999); es encontrar una forma distinta de competir creando un valor único para el consumidor (Kotler & Armstrong, 2001), ya que técnicamente la competencia es destructiva en un escenario en el que las compañías están compitiendo en lo mismo, eso provoca y obliga a la competencia a gravitar el precio (Kluyver, 2001). Si una estrategia es correctamente aplicada, esta permitirá a la organización el principio de prosperidad y sobre todo a obtener una superioridad en lo que a rentabilidad se refiere (Brown, 2001).

Dentro de este contexto el desarrollo del pensamiento estratégico

implica contar con un fuerte equipo directivo de trabajo (Mintzberg, Brian, & Voyer, 2002), el cual cuente con una mentalidad amplia, disciplinada, comprometida, y sobre todo con una visión que explore los desafíos futuros, ya sean previsibles como imprevisibles (Ortiz, 2002). Su esencia va mucho más allá de la elaboración de planes estratégicos (valores, misión, visión y estrategias), su enfoque es el desarrollo de visiones y capacidades para poder realizar lo planeado (Tilstone & Rose, 2003). Si durante su proceso se aplica la creatividad, la intuición lógica, la observación, un alto nivel de motivación intrínseca, capacidad analítica y sintética, conocimiento del entorno, la exploración de nuevos procesos complejos, el conocimiento de todas las causas y efectos que tiene el problema y trasladar los mismos a la realidad actual, se garantizará un modelo exitoso de pensamiento estratégico (Daft, 2004), ya sea en el área económica, política, social, educativa, cultural o incluso en la vida del ser humano.

El pensamiento estratégico es la base para la toma de decisiones estratégicas (Daft, 2004) que implica tener un estado de conciencia proactivo, que deleve escenarios futuros, con el claro objetivo de tener una visión global; su resultado permitirá producir ideas efectivas reflejadas en productos y herramientas conceptuales, ya sean en calidad y en cantidad, las mismas que garanticen mantenerse en el entorno competitivo (Robbins, 2004). Según esta perspectiva, es importante resaltar la puesta en práctica del pensamiento estratégico cuando los directivos identifican, analizan y evalúan los elementos claves para el éxito (Sendra, 2004), así como cuando diseñan y revisan la misión, visión y sistema de valores de la organización (Habermas, 2004).

Actualmente la evolución del pensamiento estratégico ha dado cambios totalmente radicales que disipan a los planteados en la década del sesenta, cuando existía la ideología de que tanto los

clientes, los diversos mercados, como las economías, se comportaban de forma lógica, lo que provocaba que las empresas se enfocasen únicamente en su plan de negocios. Pero la consecuencia de todo este entorno dio paso a lo que luego serían los desastres empresariales. A partir de esta situación se han venido mostrando varias teorías que fueron dando paso a diversos estilos de dirección estratégica en las organizaciones, lo que permitió conocer técnicas enfocadas al análisis de sectores industriales. (Porter, 2008)

La ambición empresarial a partir de entonces se convirtió en el deseo principal que seguirá incentivando a la elaboración de metas claras y la estrategia dual es la solución más viable (Ramírez & Valdéz, 2004), siempre y cuando esta sea flexible y considere la delegación de toma de decisiones a sus colaboradores, permitiendo ajustarse al cambio del entorno con mayor rapidez y audacia dentro del marco de la globalización (Gareth & Colina, 2005).

El gran reto sería, por lo tanto, generar una cultura organizacional inteligente que permita a los individuos lograr excelentes resultados (Hitt, 2006). La velocidad cumple un rol importante dentro de este tema; las oportunidades en el mercado son cada vez más escasas y de corta duración (Francés, 2006), ya que la competencia tiene la capacidad de moverse muy rápido y el cliente tiende a demandar productos inmediatamente. Si las empresas no perciben o asumen estos desafíos, pronto estarán desapareciendo y solo quedarán las que se fortalecieron en el proceso y asumieron el reto para generar ventaja competitiva.

Toda organización tiene la clara visión de asegurar su supervivencia por medio de la rentabilidad (Hrenbiniak, 2007), la misma debe ser superior al costo, y, sobre todo, debe garantizar prosperidad y éxito en un entorno estable o turbulento. Dentro de todo este proceso, la estrategia juega un papel fundamental, ya que es esta

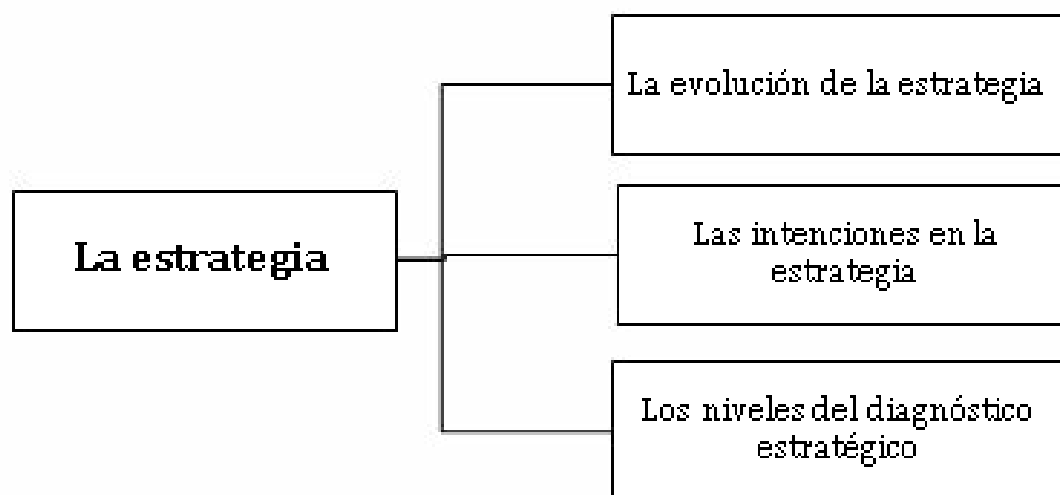
la que permite la perdurabilidad en el largo plazo (Harvey, 2007), para esto, se debe tener un amplio conocimiento del entorno global de la compañía, además de contar con un modelo de dirección que implica definir y planificar estrategias específicas en diferentes niveles jerárquicos, para de esta forma, atender y cumplir con las necesidades que demanda el mercado y la organización (Herrera & Durán, 2007).

Dentro de este contexto se presentan tres niveles distintos de estrategia: estrategia corporativa o de empresa, estrategia competitiva o de negocio y estrategia funcional. El proceso de toma de decisiones que se llevan a cabo en el primer nivel limita la toma de decisiones a los demás niveles (Loritts, 2011); provocando que las estrategias competitivas ayuden a conseguir el éxito de la estrategia corporativa (Cooper, 2011), dentro de este marco, la comunicación y el flujo e intercambio de información es de vital importancia para plantear, realizar y aplicar las estrategias necesarias, además de que cada una son la vía que permitirá que la empresa obtenga una mayor rentabilidad (Balaguer & Fernández, 2007)

La estrategia corporativa es de exclusiva responsabilidad del equipo de la alta dirección mientras, la estrategia de negocios o competitiva es de responsabilidad de la dirección divisional (Sánchez, 2010), dentro de este contexto, su interacción depende del grado de cómo poder asimilar los cambios en el entorno competitivo (Kotler & Keller, 2009), además de tener un claro objetivo, de llevar al mayor beneficio que la empresa pueda conseguir traducido en una sola frase, éxito empresarial” (Peale & Blanchard, 2011). Estos dos niveles de estrategia son los ejes centrales en los cuales se fundamenta la planeación estratégica (Leisinger, 2010). Por un lado, la estrategia competitiva estipula los lineamientos por los cuales la empresa competirá en el mercado y por otro lado la estrategia corporativa profundiza sus fortalezas y debilidades, así

como los de la competencia en relación al entorno (Morin, 2011). La tabla 4 desglosa los elementos que son considerados por los autores dentro de la estrategia.

Figura 4. La estrategia



Fuente: Rodríguez-Romero (2011).

2.1.- Evolución de la estrategia.

El término estrategia ha sido muy utilizado a lo largo de los años en varios campos, pero principalmente en el militar y en el empresarial. Etimológicamente proviene del griego Stratos que significa ejército y la palabra Agein, que significa conductor o guía (Andrews, 1986), término atribuido a la obra del general chino Sun Tzu, llamado “El arte de la guerra”, escrito entre el año 500 y 300 A.C.

Textos griegos posteriores, tanto de Heródoto, con sus escritos sobre la guerra con Persia, como los de Jenofonte, que narraba la guerra del Peloponeso, ambos en el siglo V. A.C., hacían uso del término estrategia. Sin embargo, en sus orígenes, dos líneas de pensamientos distintos permitían su aplicación desde diferentes puntos de vista. El occidente, representado por los griegos, mantenían el criterio

de que la guerra debía ganarse por la fuerza; mientras que, en el oriente, representado por China, prevalecían los pensamientos de que la guerra debía ser evitada a toda costa, pero si se daba, había que ganarla con inteligencia, astucia y maniobra. A pesar de esto, la estrategia, como actividad, no aparece hasta el siglo XVIII en Europa, cuando en 1843, es registrado por la Real Academia de la Lengua Española.

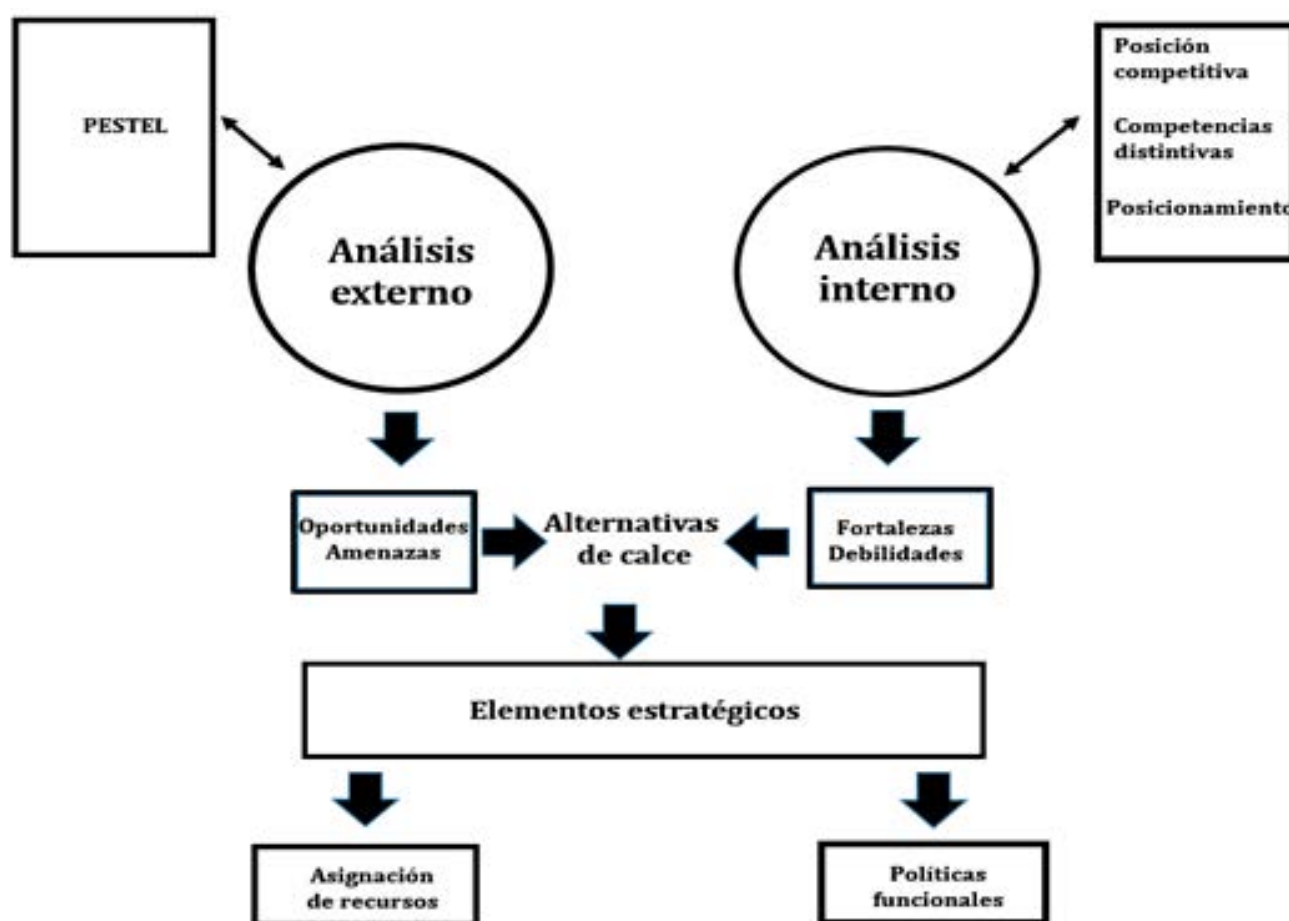
En siglos posteriores, también fueron muy importantes los trabajos de Maquiavelo, quien dio a la estrategia un factor racional y político. Para él, la guerra era un hecho necesario para el estado, mientras que, para Napoleón, consistía en una defensiva bien razonada y extremadamente prudente, seguida por un ataque rápido y audaz.

Por su parte, Clausewitz, la veía como concepción para ganar la guerra. Pero estas dos grandes líneas de pensamiento- oriental/occidental e inteligencia/fuerza- se unen a principios del siglo XIX, dejando a un lado el plano militar para enfocarse a otras áreas de actividad en las que se producían situaciones conflictivas donde se debía tomar decisiones complejas en situaciones de riesgo e incertidumbre, sin violencia y predominando sobre todo la inteligencia.

En consecuencia, es el año 1944, con la Teoría de Juegos de Von Neumann y Morgenstern, que se sitúa a la estrategia en un campo científico, la misma que es aplicada al ámbito empresarial haciendo parte de la Teoría de la Decisión. Sin embargo, la estrategia estudiada desde la óptica de la gestión aparece con Drucker en 1954. Para él la estrategia debía responder a dos preguntas centrales que las organizaciones debían plantearse y responderse: ¿Cuál es nuestro negocio? y ¿Cuál debería ser nuestro negocio? Es decir, lo que pretendía era que la empresa reconociera su estado actual para proyectarse a uno deseado en los negocios que quisieran estar.

Con las aportaciones de Chandler (1962), se hace una aproximación al concepto como una disciplina independiente de la administración, afirmando que “la estructura sigue a la estrategia”. Posteriormente se aporta a la definición de estrategia, uno de los primeros modelos de análisis estratégico denominado LCAG, en honor a sus creadores (ver figura 5). Su principio es el de confrontar a la empresa, con la mayor o menor adaptación de sus competencias y, recursos, con las limitaciones que le impone el entorno en el que se desenvuelve.

Figura 5. Modelo LCAG, SWOT o DOFA



Fuente: elaboración propia a partir de: Andrew, (1971), Strategor (1995), Tarzijan, (2008)

El modelo conocido también como SWOT (Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats) o DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), interrelacionan a las fuerzas de la empresa (fortalezas y debilidades) o análisis interno, con lo que sucede en su

entorno (oportunidades y amenazas), o análisis externo. Y aunque posiblemente hoy se lo vea muy sencillo para toda la complejidad que existe en los contextos empresariales, su lógica se encuentra subyacente a los enfoques más modernos de estrategia.

El modelo DOFA involucra un grupo de ocho preguntas que a la organización le permite tomar decisiones estratégicas entre la que se puede encontrar la diversificación, con base a sus recursos, capacidades y análisis competitivo.

1. ¿Cuál es el producto que realmente fabrica la empresa?
2. ¿Qué sucede con nuestro producto en el mercado?
3. ¿Cuáles son las principales fuerzas y debilidades de nuestra empresa?
4. ¿La empresa tiene una competencia significativa y distintiva?
5. ¿Cuáles son las características de la estructura del sector?
6. ¿Cuáles son las principales fuerzas y debilidades de la firma en comparación con sus principales competidores o líderes del mercado?
7. ¿Cuál es la estrategia de la empresa?
8. ¿Qué nivel de riesgo es aceptable si se presentan oportunidades?

Por su parte, Ansoff (1965), expresa que la estrategia se sustenta en tres principios: 1) los productos-mercados en los que participa; 2) los cambios que se piensan realizar en el ámbito producto mercado y; 3) las principales características que hacen fuerte a la empresa en cada posición producto-mercado en que participa. Esto lleva al autor a la formulación de 4 alternativas de crecimiento disponibles para un negocio (ver figura 6).

Figura 6. Matriz de Ansoff

		PRODUCTOS	
		Existentes	Nuevos
MERCADOS	Existentes	Estrategia de penetración de mercados	Estrategia de desarrollo de productos o diferenciación
	Nuevos	Estrategia de desarrollo de mercados	Estrategia de diversificación

Fuente: Ansoff (1957)

En el desarrollo de su modelo, denominado Vector de Crecimiento, Matriz de Ansoff o Estrategias de Crecimiento Producto-Mercado, Ansoff explica las alternativas estratégicas que una organización puede tener: penetración de mercado, desarrollo de producto, desarrollo de mercado y diversificación, siendo éste último término estudiado en profundidad dentro del área de la dirección estratégica, en el que se definió a la diversificación, como la entrada a nuevos mercados, con nuevos productos, conceptos que representan a la empresa moderna de hoy.

Para fortalecer y soportar su afirmación y sus investigaciones, Ansoff generó ocho proposiciones generales.

- 1.La empresa multiunitaria moderna reemplazó a la pequeña empresa tradicional, cuando la coordinación administrativa permitió una mayor productividad, unos costos más bajos y unos beneficios más elevados que la coordinación por medio de los mecanismos de mercado.
- 2.Las ventajas de internalizar las actividades de muchas unidades en una sola empresa no fueron efectivas hasta que se creó una jerarquía administrativa.

3. La empresa moderna surgió por vez primera en la historia cuando el volumen de las actividades económicas alcanzó un nivel que hizo que la coordinación administrativa fuera más eficiente y más rentable que la coordinación de mercado
4. Una vez que se constituyó una jerarquía administrativa, y que ésta llevó a cabo con éxito su función de coordinación, la misma jerarquía se convirtió en una fuente de estabilidad, de poder y de desarrollo continuado.
5. Las carreras de los directivos asalariados que dirigían estas empresas se volvieron cada vez más técnicas y profesionales.
6. A medida que la empresa multiunitaria aumentaba de tamaño y se diversificaba, y que sus directivos se profesionalizaban, su dirección se separó de la propiedad.
7. Al tomar las decisiones administrativas, los directivos profesionales preferían una política que favoreciera la estabilidad y el desarrollo a largo plazo de sus empresas a las que maximizaban los beneficios corrientes.
8. A medida que las grandes empresas crecían y controlaban sectores fundamentales de la economía, alteraron la estructura básica de estos mismos sectores y de la economía en su conjunto. (Chandler, 1977, pp. 21- 26).

Es decir, lo que sucedió fue que:

La mano visible de la administración reemplazó a la mano invisible de las fuerzas del mercado en la coordinación del flujo de bienes desde los proveedores de materias primas y de productos semiacabados hasta los minoristas y el consumidor final. (Chandler 1977, pp. 397).

La década de los 70, continúa con importantes avances que van consolidando la disciplina de la gestión estratégica. En esta etapa se enfatizó en la necesidad de definir el negocio y la incorporación

de la misión como razón de ser de las empresas y la visión como lo deseable a futuro. Aportaciones en el campo de la estrategia de diversificación, como las hechas por Mintzberg, plantean que la estrategia no solo debe ser planeada, sino, que debe irse monitoreando y adecuando a las situaciones particulares de cada empresa. En el mismo camino de evolución, se hacen avances en herramientas de diagnóstico estratégico⁶, ya que hasta ese momento la disciplina, solo era una acumulación de conceptos teóricos que adolecían de técnicas de análisis. Estudios enfocados en la comprensión de las industrias y, de cómo los participantes de estas compiten, se concluyeron que: la competencia determina el éxito o el fracaso de las empresas.

En estudios posteriores, surge lo que Porter denomina ventaja competitiva⁷, que es la búsqueda de una posición rentable y sustentable frente a las fuerzas que rigen en un sector o industria. Si bien, una parte importante de estas diferencias radica en la industria, hay una parte también significativa que depende de los factores internos de las empresas, por lo que estas pueden llegar a obtener cualquiera de estas tres categorías de rendimientos: 1) rendimientos inferiores, 2) rendimientos normales y; 3) rendimientos superiores⁸. Los avances realizados por Porter, son los que permitieron que la estrategia se posicione como una disciplina de la gestión, ya que sus obras afianzan a la estrategia como una rama académica independiente.

La que a continuación se expone de forma sintetizada es la evolución de la disciplina de la estrategia junto con sus conceptualizaciones teóricas donde (TD) es el tema dominante y (C) representa a las

6 Su libro se denominó Estrategia Competitiva.

7 La cadena de valor aparece como una forma de identificar en cuál de las actividades, sea en las primarias o de soporte las empresas alcanzan una ventaja competitiva.

8 Cuando la rentabilidad de una empresa supera el costo de oportunidad de los recursos empleados para la provisión de su bien o servicio.

contribuciones que se asocian (ver tabla 1).

Tabla 1. Evolución histórica de la estrategia como disciplina.

Periodo Ideográfico	
Búsqueda de hechos y nacimiento de la política general de administración (1908-1959)	
1908	Origen de la disciplina en Harvard Business School.
	Política general de la empresa (TD).
	Taylor, Fayol.
Antes 1950	Lo que dirigir quiere decir.
	El arte de dirigir está basado en capacidades y calidades innatas de los dirigentes.
	Planes financieros y control de la acción colectiva (TD).
	Control de operaciones, seguimiento financiero (C).
	Control financiero.
	Simon ¹⁹ , March ²⁰ .
Periodo Praxeológico	
Búsqueda de normas y desarrollo de la planificación en la empresa (1960 - 1969)	
Década 1960	A la conquista de la legitimidad académica.
	Instrumentación teleológica de la disciplina.
	Eclosión epistemológica, cognitiva y social.
	Planificación de la firma (TD).
	Planificación, crecimiento y diversificación (C).
	Predicción, planificación de empresa, sinergia.
	Chandler, Andrews, Ansoff, Steiner.
Periodo Nomotético	
Búsqueda de leyes y desarrollo de la gestión estratégica (1970 - Actual)	
Década 1970	Desarrollo académico y explosión de "la industria de la estrategia".
	Estrategia corporativa (TD).
	Diversificación y portafolio de actividades (C).
	Posicionamiento, selección de sector/mercados.
	Posicionamiento, liderazgo.
	Análisis de la industria, segmentación, curva de experiencia, análisis de portafolio.
	Diversificación, estrategias mundiales, estructuras matriciales.
	Construcción y debates interno (Ansoff-Mintzberg, BC G-McKinsey - AD Little).

Década 1980	Era de la dialéctica, Institucionalización del management estratégico.
	Análisis de la industria y de la competitividad (TD), fin 70s - inicio 80s.
	Búsqueda de la ventaja competitiva (TD), fin 80s - inicio 90s.
	Posicionamiento de la firma y de los segmentos, fin 70s-inicio 80s.
	Fuentes de competitividad a partir de la firma (C) fin 80s - inicio 90s.
	El hombre en el centro del debate.
	Porter, Mintzberg, Peter y Waterman.
Década 1990	El campo es hoy disciplina, lugar, espacio y sitio de disputas ideológicas, teóricas y metodológicas.
	Nueva economía (TD), fin 90s - inicio 2000.
	Ventaja por la innovación, por los conocimientos, (C), fin 90s - inicio 2000.
	Pluralismo epistemológico.
	Martinet, Browman, Prahalad, Hamel.
Años 2000	La estrategia en el nuevo milenio.
	Innovación estratégica.
	Nuevos modelos de negocios.
	Reconciliación de talla con flexibilidad y agilidad.
	Estrategia corporativa.
	Complejidad, estandarización.
	Alianzas y redes. Auto organización y organización virtual.

Fuente: Rodríguez-Romero (2011)

En la tabla 1 se observa que, a lo largo del tiempo, han existido cambios en la forma de ver la estrategia y, su evolución, ha intentado consolidarla como disciplina que se ajusta a las mutaciones temporales del entorno. Los temas dominantes (TD) como se observa en la tabla 2 varían acorde al paso de las décadas.

Tabla 2. Temas dominantes y contribuciones asociadas al termino estrategia

TEMAS DOMINATES	DECADAS	EVOLUCIÓN DE LA ESTRATEGIA	CONTRIBUCIONES ASOCIADAS
TD	10’s al 40’s	Política de empresa	
TD	Antes de 50’s	Planificación financiera	Operaciones y control financiero
TD	60’s	Planificación de la firma	Planificación, crecimiento, diversificación
TD	70’s	Estrategia corporativa	Diversificación y ampliación de portafolio de actividades
TD	80’s	Alcance de ventaja competitiva	Fuetes de ventajas competitivas de la firma
TD	90’s	Nueva economía	Innovación y gestión del conocimiento

Fuente: elaboración propia

2.2.- Intenciones de la estrategia

La estrategia tiene tres tipos de comportamientos que son indisociables entre ellos.

- 1.Estrategia planeada o intencional: es la diseñada por los directivos de la organización, es el producto de la toma decisiones y de procesos internos en los que aparecen compromisos e intercambios negociados acorde a los diferentes grados de poder que cada uno ejerza.
- 1.Estrategia real o realizada: es solo una parte de las estrategias que se desean implementar.
- 1.Estrategia reactiva o emergente: vincula a la estrategia planeada intencional con las mutaciones del entorno.

Cabe que aclarar que las intenciones estratégicas que se llegaron a realizar completamente se las denomina estrategia deliberada, tal como aparece en la Figura 7.

Figura 7. Las Intenciones de la estrategia



Fuente: elaboración propia a partir de Mintzberg (1999) y Thompson, Strickland & Gamble (2012)

La figura 7 explica como las empresas en base a sus estructuras organizacionales y de sus experiencias pasadas definen intencionalmente una o varias estrategias para su crecimiento, las cuales deberán ser revisadas y adecuadas en función de las mutaciones del entorno a partir de la emergente, para garantizar su continuidad en el ambiente en el que compite. Tal como dice Tzu, (2013), no existe una sola estrategia ganadora, estas deberán estar diseñadas en función de los nueve tipos de terrenos (pp.79-92).

2.3.- Niveles de diagnóstico estratégico

El análisis de la estrategia organizacional lleva implícito cinco niveles de estudio: 1) El entorno de la organización; 2) La organización en su globalidad; 3) El oficio; 4) Los dominios de actividad estratégica; y 5) Las funciones, los mismos que corresponden a los denominados niveles de la estrategia que son concretos para cada ámbito de actuación dentro de la empresa, siendo estos:

Estrategia global: Conocido también como estrategia corporativa o *corporate strategy* cuya finalidad es la de definir: 1) qué tipo de empresa se pretende ser; 2) en que tipos de negocios o dominios de actividad estratégica se quiere operar y cuáles se quieren abandonar y; 3) como serán distribuidos los recursos corporativos. De tal manera que al abarcar las actividades que son críticas en la empresa se da un sentido de dirección y propósito, facilitándose los cambios producidos en el entorno.

Estrategia de dominio de actividad de la empresa (DAE): Llamado también estrategias de negocios o *business strategy*. En este nivel se define la estrategia competitiva de la empresa, buscando un posicionamiento estratégico que la lleve a la obtención de rentabilidades superiores. Está compuesta principalmente de cuatro elementos que se interrelacionan y que se pueden observar a continuación (ver tabla 3).

Tabla 3. Elementos de la estrategia DAE o SBU

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
Dominio	Define el campo de actuación, productos, servicios clientes y competidores sobre los que dicho negocio actuará.
Competencias distintivas	Características específicas que lo distinguen del resto de competidores del mercado.
Cambios estratégicos	Retos que la empresa escoge para consolidarse y definen como se actuará en el dominio.
Objetivos concretos	De carácter cuantitativo y en coherencia con los objetivos corporativos, serán los que la empresa pretenda obtener. Por lo que las medidas de control deberán ser bien definidas tanto en unidades como en estándares de comparación.

Fuente: elaboración propia a partir de Ricart y Vilá (1991)

Estrategias funcionales: Las áreas funcionales son las fuentes de creación ventajas competitivas. Este tipo de estrategias corresponden a un área específica dentro de la empresa (mercadeo, logística, operaciones finanzas, recursos humanos etc.). Su función básica es la de asegurar la puesta en marcha tanto las estrategias corporativas como las de dominio de actividad estratégica o de unidad de negocios. La **tabla 4** nos permite relacionar los niveles de diagnóstico con los niveles de decisión estratégica.

Tabla 4. Niveles de diagnóstico estratégico y de decisión estratégica

Entorno de la organización	Comprende el análisis del microentorno, es decir, los grupos de actores que evolucionan a proximidad inmediata de la organización analizada. También el microentorno que analiza particularmente a los elementos generales susceptibles de influenciar el rendimiento de la organización. Son los elementos que analizamos como las mutaciones de tipo político-reglamentario, socioeconómico y tecnológico. Nivel de decisión estratégica correspondiente Estrategia global esencialmente, pero también estrategias de DAS y estrategias funcionales.
La organización en su globalidad	Es quizás el nivel más trabajado en los análisis estratégicos. Se trata de analizar los diferentes elementos estratégicos (recursos y competencias) que componen la organización y su articulación (estructura). En las empresas diversificadas, el oficio y el dominio de actividad estratégica son considerados. Nivel de decisión estratégica correspondiente Estrategia global y estrategias de DAS esencialmente, pero también pueden aplicarse estrategias funcionales.
El oficio	Designa el conjunto de dominios de actividad estratégica, entre los cuales existen sinergias importantes. Algunas organizaciones poseen múltiples oficios, sin importar que en la mayoría de los casos este sea definido por la organización en su globalidad (cuando se expresa la misión). Es la visión subjetiva que tienen los miembros de la empresa de las competencias específicas que ella posee frente a los segmentos estratégicos en los cuales ejerce su actividad. Nivel de decisión estratégica correspondiente Estrategia de DAE y estrategias funcionales esencialmente, pero también pueden trabajarse estrategias globales.

El dominio de actividad estratégica DAE	DAS para los franceses, o <i>strategic business unit</i> para los anglosajones o unidad estratégica de negocios en español. Corresponde al conjunto de actividades de una empresa o los factores claves de éxito similares que se apoyan sobre el mismo conjunto de recursos y de competencias. Nivel de decisión estratégica correspondiente Estrategia de DAE y estrategias funcionales esencialmente, pero también pueden trabajarse estrategias globales.
Las funciones	Operan al seno de un DAE como por ejemplo la gestión de recursos humanos, la logística, la producción, el mercadeo, incluso la contabilidad, el control y las finanzas. Comprenden una dimensión estratégica a no olvidar en el análisis, el cual puede efectuarse con una óptica de adecuación a las orientaciones definidas. Nivel de decisión estratégica correspondiente Estrategias funcionales esencialmente pero también estrategias de DAE y estrategias globales.

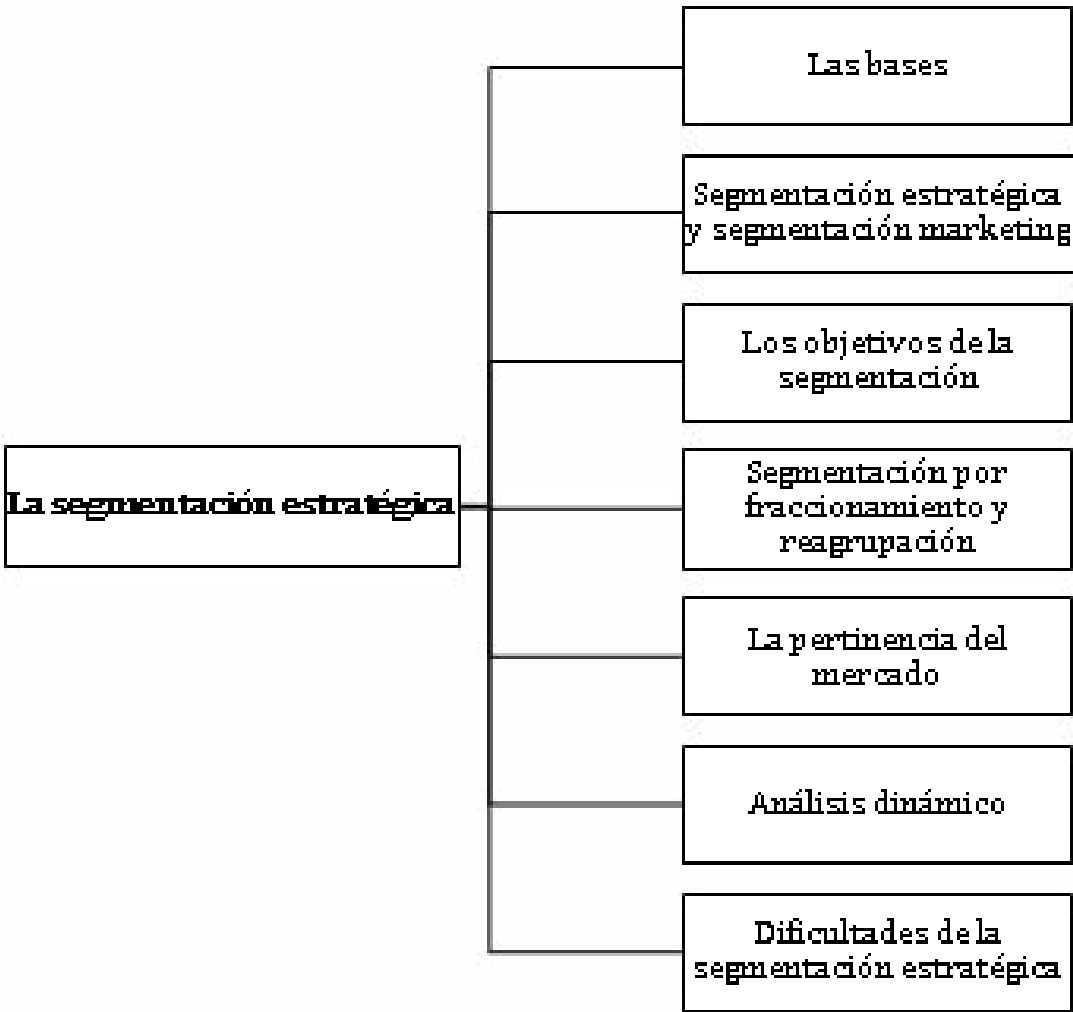
Fuente: Strategor (1995)

3.- LA SEGMENTACIÓN ESTRATÉGICA

La segmentación estratégica es la base fundamental e indispensable del análisis estratégico. Por eso la noción de DAE o SBU debe usarse con prudencia. Normalmente una organización se presenta como un conjunto desordenado o confuso de departamentos, divisiones, líneas de negocios o productos. La empresa puede artificialmente reagrupar varias áreas del negocio o dividir esa área en múltiples centros de toma de decisiones autónomos. Es precisamente ante la diversidad de acciones que se vuelve indispensable la segmentación estratégica ya que permite delimitar los factores clave de éxito de cada área de negocio con técnicas concretas, por lo que pueden existir tantos segmentos estratégicos que, aunque en apariencia sean homogéneos sus combinaciones tácticas los hacen diferentes. Por lo tanto, la DAE, SBU, UEN, es el área de análisis sobre la que

se soporta el razonamiento estratégico, (ver figura 8).

Figura 8. La segmentación estratégica



Fuente: Rodríguez-Romero (2011)

3.1.-Oficio

Esta palabra cuyo origen etimológico es el latín, tiene dos acepciones que bien pueden ser empleadas para demostrar lo que significa. Por un lado, *officium* que es lo que una persona sabe hacer y otra traducción es *ministerium*, que es la profesión de la cual uno puede

lucrarse y subsistir. En ambos casos, el oficio es el saber hacer, el *know how*, el efecto aprendizaje de la organización, es el campo de actividad en el que ha ganado habilidades y que los miembros de la empresa reconocen e identifican como competencias específicas que posee frente a los diferentes segmentos estratégicos. De tal manera que un oficio puede designar a un conjunto de DAE, SBU o UEN entre los que se propician sinergias.

En virtud de lo mencionado, lo que determina una posición de relativa ventaja entre una empresa y otra, serán los recursos que posean siendo estos:

1. **Los recursos humanos:** como base sustancial de ventaja competitiva donde sus experiencias, su conocimiento intelectual, relaciones y competencias comunicacionales de cada integrante generan distinción con otras empresas del mercado.
2. **Los recursos organizacionales:** soportados por las relaciones formales o informales que se propician dentro de las empresas, así como sus procesos, la planificación, el control de gestión, incluso la propia cultura de la organización.
3. **Los recursos físicos:** fabricas, medios de transporte, estructura tecnológica, soporte financiero, marcas.

3.1.1.-Competencias saber hacer

El *know how* o efecto de aprendizaje, ya mencionado, pone énfasis en la organización, es la herencia recibida fruto de los años de trabajo, de éxitos y fracasos conseguidos. Mientras que el DAE o SBU se define en referencia al mercado. Los maestros en el arte del pan, es una palabra con la que en Ecuador se asocia a la empresa Supan (Hoy perteneciente al grupo mexicano Bimbo).

3.1.2.-Generadores de valor

La creación de valor está en la habilidad de coordinar y articular una serie de recursos y capacidades que la empresa posee, que darán como resultado las *core competences* definidas por Prahalad y Hamel (1995), las que serán claves para que la empresa se desenvuelva competitivamente en su entorno. De esta forma, los autores plantean que estas competencias esenciales deben cumplir con una serie de requerimientos, ya que no son ni cualificaciones que la empresa se ha ganado, ni tecnologías que se han comprado, siendo estas: 1) haber sido construidas en el tiempo; 2) ser de difícil imitación al menos en el mediano y largo plazo, no se trata de ser exclusiva (que si podría darse el caso), se debe de ser superior en competencia comparado al resto de empresas; y; 3) debe generar valor añadido al cliente el cual debe identificar dicho beneficio.

3.2.-Dominio de actividad estratégica (DAE, SBU, UEN)

Hace referencia a los sectores y mercados en los que la empresa compite y en los que frecuentemente se encuentra insertada dentro de la misma empresa como áreas de actuación, líneas o estructuras divisionales, según lo explica la matriz BCG desarrollada por el *Boston Consulting Group*.

Para el caso de Industrias Lácteas Tony (hoy pertenecientes al grupo Arca) aunque su actividad principal es la producción y distribución de yogurt, podríamos mencionar que han trabajado en ciertos DAE o UEN.

1. DAE yogurt
2. DAE gelatinas
3. DAE bebidas hidratantes
4. DAE té

3.2.1.-Segmento Estratégico

Cuando se procede al fraccionamiento de las actividades de la empresa (considerando sus tecnologías, los competidores y los mercados), para poder evaluar la situación competitiva, descubriendo nuevas oportunidades en el mediano y largo plazo, estamos hablando de la macro segmentación estratégica. De forma ilustrativa podemos decir que los DAE de Cervecería Nacional son:

1. DAE bebidas de moderación (cervecero): cervezas light, cervezas premium, cervezas premium rojas, premium negras, Miller, Cerveza rubia
2. DAE refrescos: aguas con gas y sin gas, malta.

3.2.2.-Segmentación de mercado

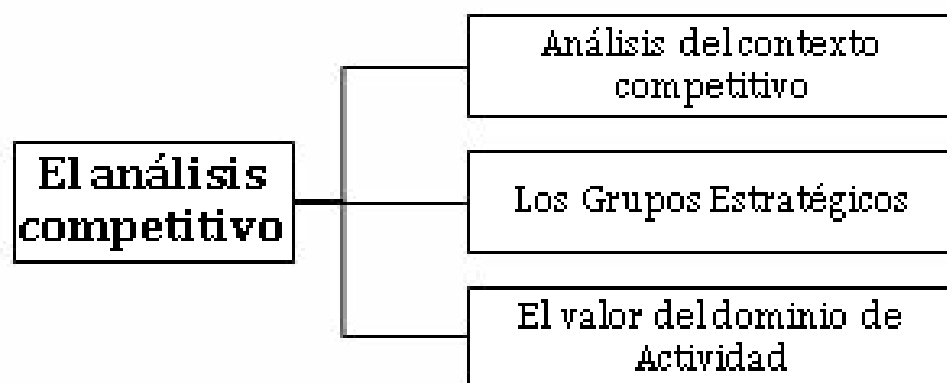
Correspondería a la micro segmentación, ya que implica identificar un conjunto de compradores con similares necesidades, gustos y deseos (homogéneos) para aplicar las estrategias de mercadeo que se acoplen a las expectativas de estos. La literatura expresa que las organizaciones no segmentan los clientes pues estos ya se encuentran segmentados.

CAPÍTULO 2

4.- EL ANÁLISIS COMPETITIVO

Cada área de negocios que la estrategia corporativa haya delimitado deberá llevar implícito un análisis extrínseco, con respecto a cómo son las fuerzas del sector, que rivalidad existen entre los participantes del mercado, que poder ejercen tanto los proveedores como los clientes, que posibilidades existen de nuevos entrantes y cómo afectan los productos sustitutos. Así, como también, un análisis de características intrínsecas de crecimiento, potencialidad de desarrollo, tasas de rentabilidad media. Estos dos análisis (ver figura 9) nos permitirán identificar puntos esenciales de la competencia.

Figura 9. El análisis competitivo y sus componentes



Fuente: Rodríguez-Romero (2011)

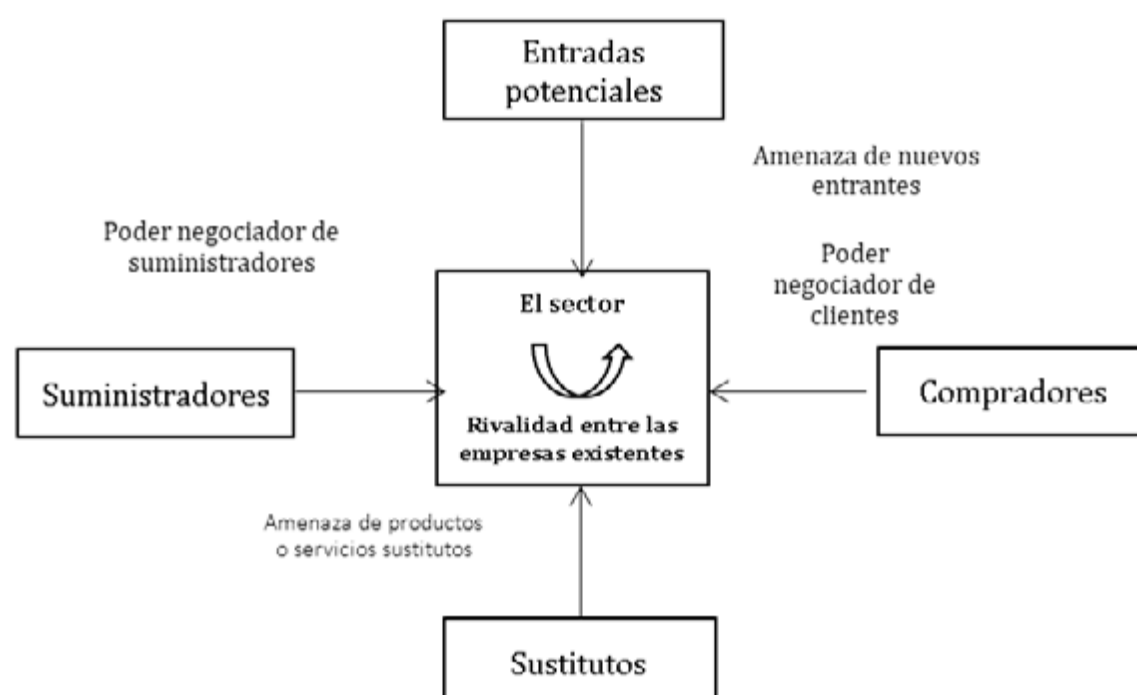
Para Tzu (2013) el arte de la estrategia radicaba en dos puntos clave: 1) el buen conocimiento del terreno y 2) una buena apreciación de sus propias fuerzas, soportada ésta última por herramientas como el modelo FODA (para la época, no era imperativo los análisis externos). Por otra parte, las aportaciones de la economía industrial al pensamiento estratégico han derivado en dos direcciones claramente establecidas: 1) la del análisis del contexto competitivo,

como los trabajos realizados por Porter y 2) el examen de la atracción y del valor que le permite a la empresa desarrollarse o retirarse de un DAE o inclusive de un sector.

4.1.- Análisis del contexto competitivo

La esencia de la estrategia competitiva radica en relacionar a la empresa con el entorno en el cual se desarrolla, sin importar que sea muy amplio o que abarque fuerzas sociales y económicas. Este ámbito en el que se realizan las operaciones es denominado como sector, su nombre lo debe a que proviene de la economía industrial, y, su estructura, es la que define las reglas para participar en él. La competencia en un sector depende de cinco factores básicos y competitivos donde la fuerza de los factores determina el beneficio potencial en el sector medido en retorno sobre capital invertido (ver figura 10).

Figura 10. Modelo de cinco fuerzas



Fuente: Porter (1989)

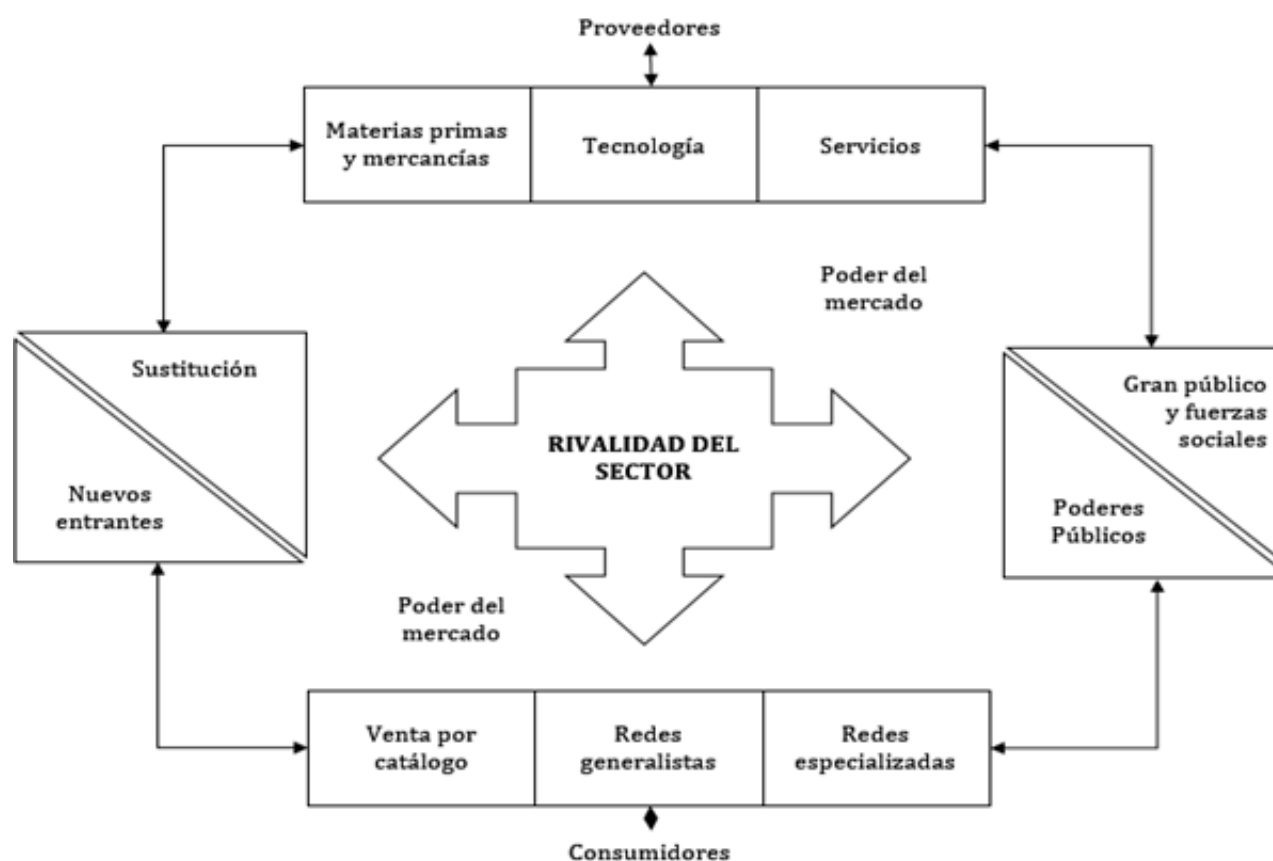
Todo sector de actividad se inserta en una cadena económica que posee tres dimensiones que facilitan comprender su interés e importancia dentro del análisis estratégico, siendo estas:

1. Un conjunto de operaciones técnicas que inician con la materia prima hasta la compra del producto final por parte del consumidor.
2. Un conjunto de transacciones económicas y comerciales entre empresas que se encuentran en niveles complementarios.
3. Un conjunto de organizaciones jerarquizadas que dirigen la coordinación de operaciones técnicas y de transacciones comerciales.

Si un sector, no se encuentra integrado en su totalidad, se puede ver presionado tanto por proveedores, como por clientes, al igual que se verá influenciado por la mayor o menor dificultad de entrar o salir, lo que se denomina barreras de entrada o barreras de salida y, por la entrada de un producto sustituto que altere la estructura del mercado, de tal manera que el número de empresas que tiene acceso a él, es uno de los factores determinantes del juego competitivo.

Al modelo de las cinco fuerzas conformado por competidores actuales, competidores potenciales, poder de negociación de proveedores, poder de negociación de clientes y productos sustitutos del modelo propuesto por Porter (1982) fue modificado por el grupo Strategor (1995), haciéndose incorporaciones y desgloses. A los proveedores se les anexo: 1) materias primas y mercancías, 2) tecnología, y, 3) servicios. En la fuerza consumidor, se reintrodujo diferentes canales de distribución: 1) ventas por catálogo, 2) redes generalistas, y, 3) redes especializadas. Se entiende que a las amenazas que representan los grupos sustitutos, se incorpora un nuevo entrante y viceversa. Finalmente, se le agrega al modelo, la regulación pública (ver figura 11).

Figura 11. La dinámica competitiva con enfoque renovado



Fuente: Strategor (1995)

4.2.- Grupos estratégicos

Luego de analizar las rivalidades y las fuerzas que inciden en el entorno, es necesario evaluar la lógica interna que viven los competidores en un sector determinado, lo que se puede hacer sobre agrupaciones de empresas con similares características, que en el transcurso del tiempo se han repartido la demanda, la rentabilidad, los comportamientos actuales y pasados, lo que explica el grado de lucha interna del sector, por lo que el análisis se realiza en términos de grupos estratégicos cuyo estudio deriva en tres tipos de competencias: i) condiciones de entrada en el sector; ii) lucha competitiva entre los grupos estratégicos y; iii) rivalidad en el seno de cada uno de los grupos estratégicos.

Un buen análisis intersectorial se da por medio de la identificación

de las estrategias que usan las empresas que se las puede resumir en la siguiente **tabla 5**.

Tabla 5. Principales estrategias usadas en un sector

ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Grado de especialización	Extensión de servicios complementarios
Imagen de marca	Calidad percibida del producto
Política de precios	Tipo de política comercial
Modo de distribución	Grado de integración vertical
Dominio de tecnología	Relaciones con casa matriz
Posición en cuanto a costos	Relaciones con poderes públicos

Fuente: elaboración propia

5.- LA CONSTRUCCIÓN DE UNA VENTAJA COMPETITIVA

Antes de mencionar las formas en las que se puede alcanzar la ventaja competitiva, es necesario mencionar cuándo se considera a una empresa competitiva. En primer lugar, una empresa es considerada competitiva cuando se encuentra en una buena posición, con respecto a sus competidores dentro del mercado o cuando diseña, desarrolla, produce y vende sus productos en competencia con empresas del resto del mercado o cuando logran igualar patrones de eficiencia, con respecto a la competencia en la utilización de recursos y a la calidad del producto.

Desde mucho tiempo atrás, se han definido varios conceptos acerca de ¿qué es la ventaja competitiva y cómo obtenerla? ya en la década de los años 70, se mencionaba que aquellos individuos o empresas que eran relativamente distintos o superiores a sus rivales tenían una ventaja competitiva. A pesar de esto, se le atribuye a Porter (1980) el desarrollo del término, al mencionar que una empresa logra

alcanzar una ventaja competitiva con respecto a sus competidores cuando se encuentra en una mejor posición frente a ellos, para así poder defenderse contra las fuerzas competitivas y mantener a sus clientes. También cuando sus costos de producción están por debajo de la media de los costos de los competidores del sector.

Las organizaciones pueden recurrir a diferentes fuentes para alcanzar una ventaja competitiva como lo son: 1) La elaboración de productos de mayor rendimiento y calidad, 2) Brindar un servicio superior a los clientes o lograr una reducción en costos (disciplina de valor). Así, el éxito de la ventaja competitiva está en implementar estrategias que exploten las fortalezas de la empresa al responder a oportunidades que se presentan en el entorno, mientras neutraliza posibles amenazas externas y evade debilidades que se presentan internamente.

En función de lo mencionado, una firma posee ventaja competitiva cuando implementa un valor creando una estrategia que no está siendo de manera simultánea utilizada por algún otro competidor, de tal manera que, al ser bien enfocada, desarrollada y, puesta en acción, le dará la oportunidad a la empresa de poder competir de mejor forma dentro de la industria, siempre y, cuando, se logre crear una estrategia única y difícil de copiar por parte de los competidores. En otras palabras, ser eficiente dentro de nuestros procesos internos, es una fuente importante para la creación de una ventaja competitiva (ver figura 12).

Figura 12. Construcción de ventaja competitiva



Fuente: Rodríguez-Romero (2011)

De esta manera, para cada uno de los DAE o SBU soportados por los análisis estratégicos previos, se debe generar una estrategia apropiada que le permita crear una ventaja sostenible en el tiempo. Las empresas obtienen ventajas competitivas por medio de tres estrategias genéricas que, de forma individual o conjunta, construyen una postura ventajosa frente a la competencia del mercado. Siendo estas el liderazgo en costos, la diferenciación y concentración o enfoque de las actividades.

5.1.- Liderazgo en costos.

Con una estrategia de liderazgo en costos, el competidor de una industria específica, que es incapaz de mantener los costos bajos y los precios competitivos, simplemente desaparece del campo de

acción o mercado. El foco está en mantener costos bajos menores que el de los competidores y un gran volumen de ventas por medio de la estandarización por unidad, de ese modo, se garantiza utilidades por encima de la media del sector y la protección de las cinco fuerzas competitivas.

Con su aplicación el foco de la empresa debe ser el manipular de manera eficiente las relaciones de toda su cadena de valor con el objetivo de reducir costos en cada una de las partes. Las fuentes de esta ventaja son diversas y, subordinadas a la estructura de la industria, entre estas se tiene: economías de escala, tecnologías de patente, accesos preferenciales a materia prima, economías de ámbito.

Un líder en costos debe alcanzar paridad o proximidad en la diferenciación frente a la competencia para conseguir ser un participante y competidor de buena reputación, aunque su ventaja competitiva esté basada en el liderazgo en costos. La paridad significa una oferta de producto idéntica a las que los competidores poseen o una combinación de atributos que sean bien recibidos por los clientes. Mientras que la proximidad significa que, un descuento en el precio para obtener una participación aceptable en el mercado no diluye la ventaja en costos y, por ello el líder, sigue recibiendo rendimientos mayores que el promedio.

5.2.- Diferenciación.

En esta estrategia que es inversa a la anterior, la clave está en la distinción, en ser diferente (diseño, distribución, servicio) y buscar clientes pocos sensibles para evadir cualquier tipo de competencia que sustente su estrategia en los precios de venta o en los costos.

La empresa puede escoger unos cuantos atributos que sean

diferentes de sus rivales, que sean vistos como únicos, distintivos y que considere importantes dentro de las necesidades a satisfacer en su sector, adoptando un posicionamiento que los diferencie.

La diferenciación puede darse por varios aspectos: prestigio o imagen de marca, tecnología, innovación, características, servicio al cliente, red de distribución. De esa forma podrá cobrar un precio que se diferencie (alto), que siempre deberá ser mayor que el costo de generar la diferenciación.

5.3.- Concentración o enfoque de actividades.

La estrategia de enfoque busca dirigirse a un nicho de mercado, de modo que su atención al mismo sea más destacada que la competencia, cuyo foco es más amplio; el objetivo es apuntar a nichos nuevos, menos vulnerables o saturados de competidores. La consigna no es ser los mejores del mercado o industria, sino ser los mejores en el segmento previamente seleccionado. El enfoque puede ser en productos distintos, consumidores distintos, canales de distribución o venta diferentes y consiste en la producción de productos y servicios que satisfagan las necesidades de consumidores específicos.

La estrategia de enfoque tiene dos variantes (una simbiosis entre las dos anteriores): especialización por costos, en donde la empresa persigue crear una ventaja de costos en el nicho que pertenece, en otras palabras, es la especialización a un buen precio. Y la especialización por diferenciación en donde se persigue ser diferente en el mercado seleccionado, es decir, llegar a la satisfacción adecuada del consumidor de modo que me perciba como idóneo e irremplazable.

Sin embargo, Porter indica que existen riesgos en la aplicación de

estas estrategias genéricas si no pueden ser sostenidas frente a los competidores del sector. Por lo que, si la ventaja competitiva no resiste los cambios del entorno, sea por evolución de la industria o por cambios en el comportamiento de rivales, ella misma se plantea sus propios riesgos (ver tabla 6).

Tabla 6. Riesgos de las estrategias genéricas

Riesgos del liderazgo en costos	Riesgos en la diferenciación	Riesgos en la concentración
Los competidores imitan	Los competidores imitan	Segmento meta pierde atractivo.
Las tecnologías cambian	Los criterios de diferenciación dejan de ser importantes para los clientes.	Se erosiona la estructura del sector y desaparece la demanda.
Erosión de criterios de la estrategia	Se pierde la proximidad de los costos	Competidores reducen diferencias del segmento.
Se pierde la proximidad de la diferenciación		Las nuevas empresas concentradoras subsegmentan la industria.
Empresas concentradas en costos, reducen gastos en segmentos		

Fuente: Porter (2013)

5.4.- La ventaja competitiva

La evidencia de que unas empresas ganan más dinero que otras, está dado en un porcentaje alto por las diferencias entre las industrias y, otro porcentaje, también considerable, por los factores diferenciadores internos de las empresas. De esta forma, se pueden identificar, como ya fue mencionado en un apartado anterior, tres tipos de empresas: 1) las de ingresos superiores, 2) las de rendimientos normales y 3) las de rendimientos superiores.

Por lo tanto, si se intenta comprender la ventaja competitiva como actividades en conjunto de la empresa, difícilmente podrá ser entendida, pues este tipo de ventajas se desarrollan a partir de actividades discretas que son ejecutadas al diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar al producto de la empresa. Por lo tanto, cada actividad contribuye con una posición relativa de costos y propicia una diferenciación, la misma que puede originarse por factores heterogéneos como la logística de entrada, calidad en la obtención de materias primas o en el desarrollo extraordinario de productos.

5.5.- La cadena de valor

Acorde a lo mencionado, se requiere de un medio sistemático que involucre y permita comprender todas las actividades que se integran e interactúan dentro de una organización (ver figura 13). Su particularidad es que permite identificar la historia, su estrategia, el enfoque del establecimiento de las estrategias y la economía en las que se basan dichas actividades.

Figura 13. Cadena de Valor



Fuente: Porter (2013)

Si bien, la cadena de valor es muy estricta en su conceptualización,

lo es aún más en su aplicación, donde se representan todas las actividades que agregan valor a la empresa, siendo los parámetros utilizados para agrupar a las actividades desde un punto de vista estratégico: que empleen la misma tecnología y que los factores que condicionen su costo de realización sean los mismos.

5.5.1.- La cadena de valor y la ventaja competitiva

Para identificar todas las actividades generadoras de valor dentro de una empresa es necesario aislarlas en las que son de carácter netamente tecnológico y las que son estratégicas. Hay que tener en cuenta que las actividades de valor, rara vez coinciden con las actividades contables, es decir, con gastos de fabricación, gastos generales o gastos de mano de obra. Para la obtención de ventajas competitivas por medio de la cadena de valor, hay que identificar en cuál de las múltiples actividades de una empresa se alcanza dicha distinción, por lo que se las han dividido en dos tipos: las primarias y las de apoyo.

Actividades Primarias

Son aquellas actividades que están directamente relacionadas con la elaboración del producto.

Logística de entrada. Se asocian con la recepción, inventario y la distribución interna de los inputs del producto, por ejemplo: el traslado interno, almacenaje intermedio, control de inventarios de materias primas, planificación de los horarios de recepción de vehículos y devolución a proveedores.

Operaciones. Se da con la transformación de los inputs en el producto final. Son ejemplos: ajuste de la maquinaria, ensamblado, mantenimiento del equipo, controles, impresión, empaquetado, y

operaciones dentro de las instalaciones.

Logística de salida. Involucra la recogida del producto final, su inventario y su distribución física a los diferentes compradores, como lo son: almacenamiento del producto terminado, acarreamiento del producto, operaciones de transporte para su entrega, procesamiento de las órdenes de pedido y planificación de las entregas.

Marketing y ventas. Con esta actividad se provee de medios que permitan a los compradores adquirir el producto y persuadirles de que lo hagan. Se pueden ejemplificar: promociones, fuerza de ventas, selección del canal, relaciones con el canal y política de precios.

Servicio. Sirven para mantener, o aumentar el valor del producto. Ejemplos: instalación, reparación, oferta de material de enseñanza y ajuste in situ del producto.

Actividades de Apoyo

Aprovisionamiento. Se refiere a la función de compra de los inputs utilizados en toda la cadena de valor de la empresa, no al valor de los inputs comprados. La función está diseminada por toda la compañía y, el criterio para especificarla, es que utiliza la misma tecnología, como son los procedimientos para relacionarse con los proveedores, las reglas de calificación y el sistema de información de las compras. El coste de esta actividad de aprovisionamiento puede ser insignificante, pero su efecto sobre el coste o la calidad del producto, llegan a ser clave. La mejora de las prácticas de aprovisionamiento puede mejorar el coste y calidad de la compra de inputs, así como también el coste de la realización de otras actividades como por ejemplo la logística interna, operaciones y relaciones con compradores.

Desarrollo tecnológico. Cada actividad de valor tiene incluida una tecnología, sea ésta *know-how*, unos procedimientos determinados o una tecnología incluida en el equipo del proceso; por tanto, según este enfoque, el abanico de tecnologías que utiliza una empresa es muy amplio, pero a la hora de definir esta actividad de apoyo, se incluyen en ella, todas aquellas actividades que están relacionadas con los esfuerzos para mejorar el producto y el proceso. Lógicamente esta agrupación es más amplia que la actividad del departamento de I&D.

Administración de Recursos Humanos. Relacionadas con el reclutamiento, contratación, formación, desarrollo y retribución de todo tipo de personal. Esta actividad soporta a otras actividades primarias y de apoyo y a la empresa global, por lo que la dispersión de estas actividades puede llevar a unas políticas inconsistentes que encarecen el costo total de la empresa.

Infraestructura de la Empresa. Se incluyen actividades como la dirección general, la planificación, finanzas, contabilidad, asesoría legal, relaciones con las administraciones públicas y la gestión de la calidad. Si la empresa está diversificada, muchas de estas actividades están divididas (o repetidas) entre la unidad de negocio y la corporación.

5.6.-Perennidad de la ventaja competitiva.

Se define a una ventaja competitiva como sostenible, cuando ha perdurado en un espacio de tiempo lo suficientemente largo. Aunque si bien existen ejemplos de empresas que han mantenido resultados superiores a la media del sector por más de 20 años, existe evidencia que permite afirmar que una empresa es incapaz

de obtener estos rendimientos por más de 10⁹ años. Ahora bien, existen factores que pueden amenazar esta sostenibilidad como lo son:

Imitación. Es la duplicación de modelos de negocios que han sido exitosos, que repercute sobre la rentabilidad al disminuir el valor creado. Puede darse situaciones en que modelos de negocios que han tomado años en construir, puedan ser superados por entrantes recientes, ya que copiar, es un tercio más económico que innovar.

Sustitución. Es el reemplazo de modelos de negocios ya posicionados, su presencia es mucho más compleja que la misma imitación, ya que con la aparición de propuestas de valor que son superiores a los negocios actuales, estos entran en obsolescencia. Normalmente su aparición es con los competidores nuevos, pues los negocios ya establecidos, tienen recursos comprometidos, por lo que se dificulta alterar sus capacidades que están enfocadas a atender a una base de clientes

Otras acciones de competidores. La entrada de nuevos competidores, puede llevar implícita una guerra de precios que erosionan la estructura y rentabilidad del sector que van más allá de la imitación y sustitución. Por lo tanto, una ventaja es competitiva y sostenible en el tiempo cuando a pesar de la entrada de nuevos competidores o de los esfuerzos de estos para entrar al mercado, neutralizar y quitar participación, permite seguir teniendo rentabilidades superiores a los participantes. Por lo que las empresas deberán levantar barreras de entrada y propiciar el desarrollo de culturas de cambio dentro de las organizaciones, para evitar las erosiones.

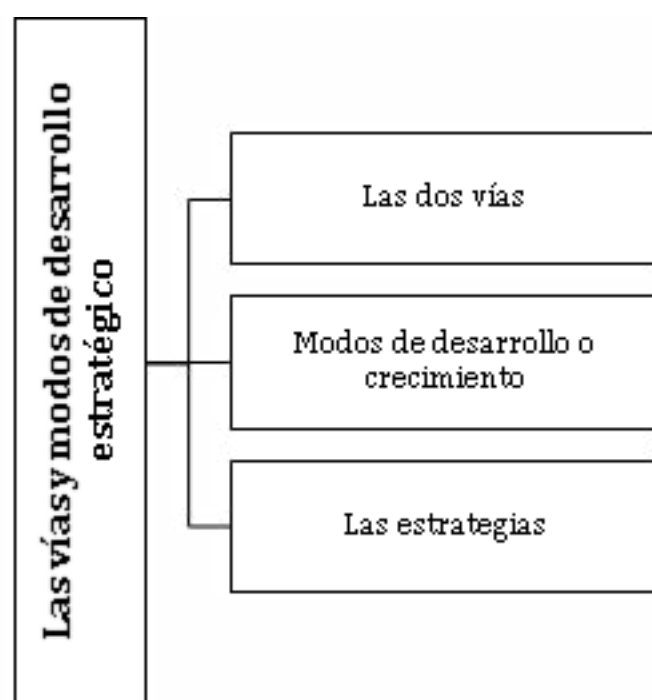
9 Cervecería nacional es un ejemplo de una empresa que ha mantenido su ventaja competitiva. Se lo demuestra cuando su participación de mercado es superior al 92% y está ubicada dentro de la categorización del SRI como una de las primeras 20 en todo Ecuador

CAPÍTULO 3

6.- VIAS Y MODOS DE DESARROLLO ESTRATÉGICO

La figura 14 especifica tres formas de desarrollo estratégico según lo explica la matriz.

Figura 14. Cadena de Valor



Fuente: Rodríguez-Romero (2011)

6.1.- Vías de crecimiento.

Con la finalidad de minimizar los riesgos que puede significar estar en un solo sector, para aprovechar las oportunidades que diferentes mercados brindan utilizando los recursos actuales que posee una empresa, así como, para fortalecer y acrecentar el potencial de desarrollo, la organización podrá buscar crecer en su core business, migrando a nuevas zonas geográficas, dirigiéndose a nuevos oficios o buscar un crecimiento horizontal dentro de su misma empresa (ver tabla 7).

Tabla 7. Modos y vías de crecimiento

Modos Vías	Crecimiento interno	Crecimiento externo	Crecimiento conjunto
En el "core business"	Innovación	Concentración	Alianzas horizontales
Hacia nuevas zonas geográficas	Implantación autónoma en el extranjero	Adquisiciones internacionales	Joint-venture internacionales
Hacia otros oficios	Diversificación orgánica	Diversificación por adquisición	Asociaciones internacionales
Hacia adelante o atrás	Integración vertical	Adquisiciones de proveedores o clientes	Asociaciones verticales e internacionalización

Fuente: Détrie (1995)

La tabla indica las vías reconocidas para que la empresa crezca, sea por sus propios medios, adquiriendo empresas o tomando el control de otras, siendo estas: el crecimiento interno, crecimiento externo o crecimiento conjunto.

6.2.- Modos de crecimiento.

En este punto, se define al crecimiento interno (CI), como todas las adquisiciones, sea por compra o alquiler de medios de producción, que correctamente combinados generan resultados adecuados o de forma más general, medios de producción no combinados que no pueden por si solos generar salidas de productos terminados. El crecimiento externo (CE) es la adquisición de medios productivos ya en funcionamiento, mientras que el crecimiento conjunto (CC), es aquel en el que se toma el control común de otra sociedad o por desarrollo interno

Una tabla de factores que favorecen el desarrollo interno, externo y conjunto se desarrolla a continuación (ver tabla 8).

Tabla 8. Factores que motivan el modo de crecimiento.

ALTERNATIVAS	FACTORES QUE LO FAVORECEN
Desarrollo interno	Bajas barreras de entrada
	Alto crecimiento del mercado
	Grado de inmadurez del mercado
	Poca presión de tiempo
	Baja concentración
	Mayor tamaño del creador
	administración y propiedad conjunta
	Posición competitiva inicial fuerte
	Alta aversión al riesgo
	Ausencia de historial de adquisiciones
Desarrollo externo	Altas barreras de entrada para el que ingresa
	Bajo crecimiento del mercado y pocas expectativas que crezca
	Grado de madurez o saturación del mercado
	Alta presión del tiempo
	Alta concentración (limitado por leyes y disponibilidad de candidatos)
	Menor tamaño del adquiriente
	Administración y propiedad separada
	Posición competitiva inicial
	Baja aversión al riesgo
	Historial de adquisiciones (Ansoff, 1976)
Desarrollo conjunto	Carencia propia de aliado
	Integración en la producción de bienes comunes para ambos aliados
	Imposibilidad de logro de tamaño crítico para aliados

Fuente: Rodríguez (2011)

6.3.- Las Estrategias.

Los esfuerzos que una empresa decida concentrar, le permitirán crecer mediante dos opciones estratégicas: la especialización y la diversificación.

6.3.1.- Especialización.

Esta estrategia se enmarca en un área de negocio específica sobre la cual centrará todos sus esfuerzos, intentando alcanzar el mejor nivel competitivo posible para convertirlo en una ventaja competitiva. Como ya se mencionó anteriormente, tanto la estrategia en costos, como la de la diferenciación, llevan implícita a la especialización.

6.3.2.- Especialización y fase de madurez.

No todos los momentos son propicios para que una empresa decida optar por una estrategia de especialización, la misma que ocurre durante el ciclo en el que las empresas presentan perspectivas de desarrollo, de tal forma que, especialización implica ir acompañado de crecimiento. Así, las empresas deciden optar por una especialización cuando se encuentran en una fase de madurez o de declive, incluso la acentúan si es que no deciden migrar a otros negocios.

6.3.3.- Especialización y posición competitiva

Las empresas que opten por esta alternativa estratégica deben ubicarse en negocios que les permita adaptarse a sus competencias específicas y a sus medios financieros disponibles. De no poder hacerlo, una resegmentación puede ser una alternativa viable, que le asegurará una competitividad, esto, si se está en una fase de crecimiento. Sin embargo, en fase de madurez y en posiciones competitivas difíciles, se recomienda el abandono, aunque como en muchas ocasiones las barreras de salida son muy altas se puede optar por dos alternativas: 1) volver a centrarse en ese único negocio, saliéndose de los negocios diversificados o 2) resegmentarse, ya sea por atrincheramiento en un nicho o porque su posicionamiento

bien establecido en el mercado les permite rehacerse su modelo de negocios.

6.3.4.- Vías de especialización

Una empresa especializada tiene dos opciones distintas de forma sucesiva o simultanea:

1. Geográfica: aquí la empresa elije o expandir el mercado o restringirlo.
2. Producto mercado: se escoge mercados cuyas variables de éxito sean similares a las desarrolladas en el negocio en el que está la empresa (Diversificación de marketing)

6.3.5.- La diversificación

A lo largo de los años no se ha logrado obtener un consenso en relación a la definición de diversificación, cada autor le ha dado un significado desde su óptica o estudio particular. Ansoff (1957), introdujo por primera vez el concepto de diversificación como parte de las estrategias de las organizaciones para ampliar y extender las operaciones desde el punto de vista de mercado y producto, es decir, un cambio de dominio de actividad estratégica DAE. Andersen Ansoff, Norton y Weston (1959) definieron que la diversificación es ingresar a la comercialización de modernas líneas de productos que involucra adquirir nuevas tecnologías para diseñar y producir, siendo generalmente los mercados que se atienden con estas innovaciones, nuevos para la empresa.

Para Gort (1962), y Rumelt (1982) la diversificación está relacionada con la heterogeneidad de mercados atendidos por una organización, brindando variedad y obteniendo flexibilidad para optimizar los recursos productivos entre diversas alternativas.

Mientras que para Chandler (1962), al igual que para Ramanujam y Varadarajan (1989), se origina cuando las empresas intervienen en nuevas industrias, con nuevas líneas de negocios, mediante el desarrollo de productos, fusiones y adquisiciones o mediante la integración de la cadena de abastecimiento, lo cual le añade valor a la organización brindando soluciones a sus clientes y proveedores, permitiéndole consolidarse como empresa y, al mismo tiempo, logrando optimizar los recursos al trabajar con varias líneas de negocios o divisiones.

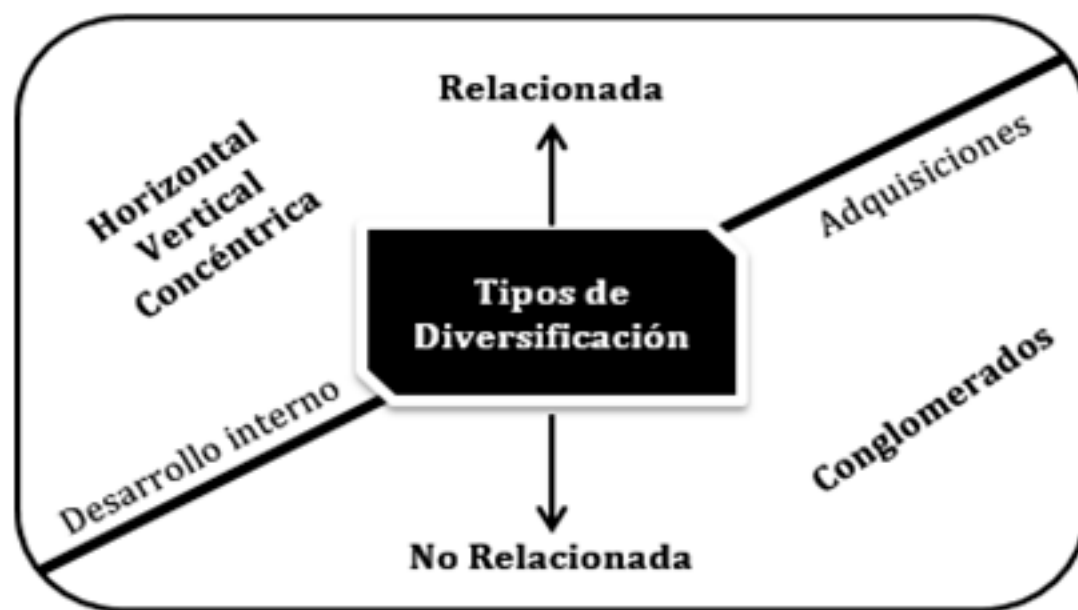
6.3.6.-Tipos de diversificación.

Los negocios para crecer, lo hacen mediante la relación producto-mercado, Ansoff, establece una tipología de diversificación desde el enfoque de relación de los productos y los clientes en los mercados donde se está incursionando, dando origen al concepto de diversificación vertical, diversificación horizontal, diversificación concéntrica y diversificación conglomerada (ver figura 15). Y define que:

Diversificación horizontal: es vender nuevos productos en mercados semejantes explotando los recursos y conocimientos dominados por lo cual los cambios y riesgos son mínimos.

Diversificación vertical: consisten en desarrollar nuevos productos para completar el ciclo en el cual se desarrollan los negocios actuales, pudiendo ser una integración vertical hacia atrás si emprende actividades antes ejecutadas por un proveedor o convertirse en una integración vertical hacia adelante si se incursiona en labores que eran ejecutadas por los clientes.

Figura 15. Estrategias de diversificación



Fuente: Ansoff (1965)

Diversificación concéntrica: radica en ingresar con productos nuevos con o sin relación a los anteriores en mercados similares o diferentes, buscando tener un centro común para desarrollar y explotar las ventajas competitivas de la organización.

Diversificación conglomerada: los nuevos productos y canales en los cuales se está incursionando, no guardan ninguna relación con los negocios anteriores, esta es una estrategia donde todo es nuevo y, el riesgo es mayor, esto normalmente las empresas la aplican mediante las adquisiciones.

Lo antes indicado se resume en dos tipos de estrategias:

Diversificación relacionada: que ocurre cuando los negocios comparten recursos de las diferentes áreas, de tal forma que, se explota de manera eficiente las sinergias y las capacidades que se posee en actividades similares.

Diversificación no relacionada. En éste tipo de estrategias, se

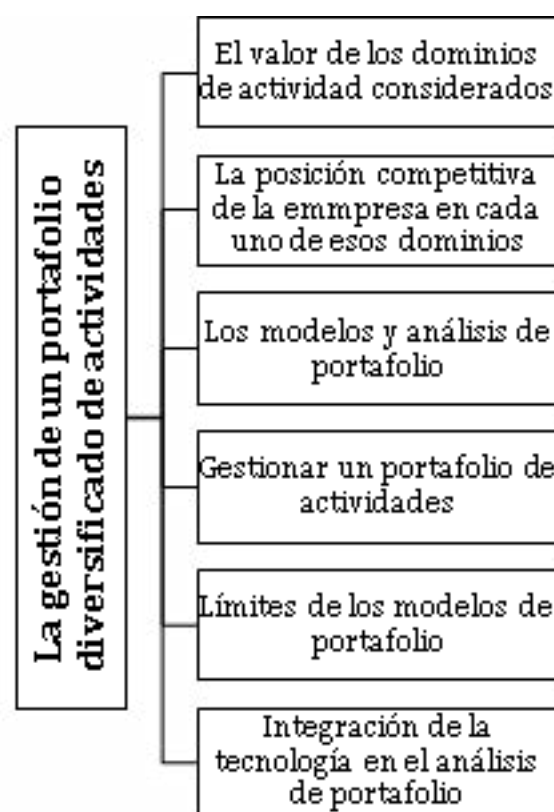
incrementa la incertidumbre, ya que no existe conocimiento previo de los productos y mercados en los cuales se está incursionando, lo cual requiere un esfuerzo adicional de la organización. Sin embargo, existen factores internos que pueden apalancar esta táctica como los recursos de soporte, tales como los tecnológicos, financieros, marketing.

CAPÍTULO 4

7.- GESTIÓN DE UN PORTAFOLIO DIVERSIFICADO DE ACTIVIDADES

Los diferentes modelos de portafolio, nacen a partir de dos necesidades que surgieron cuando las empresas comenzaron a estar involucradas en múltiples dominios de actividad: i) por la necesidad de tener un marco conceptual y de herramientas que permitan racionalizar las elecciones estratégicas y ii) para comparar diferentes áreas de negocio y gestionar un portafolio acorde a métodos homogéneos (ver figura16).

Figura 16. Gestión de portafolio diversificado de actividades.



Fuente: Rodríguez-Romero (2011)

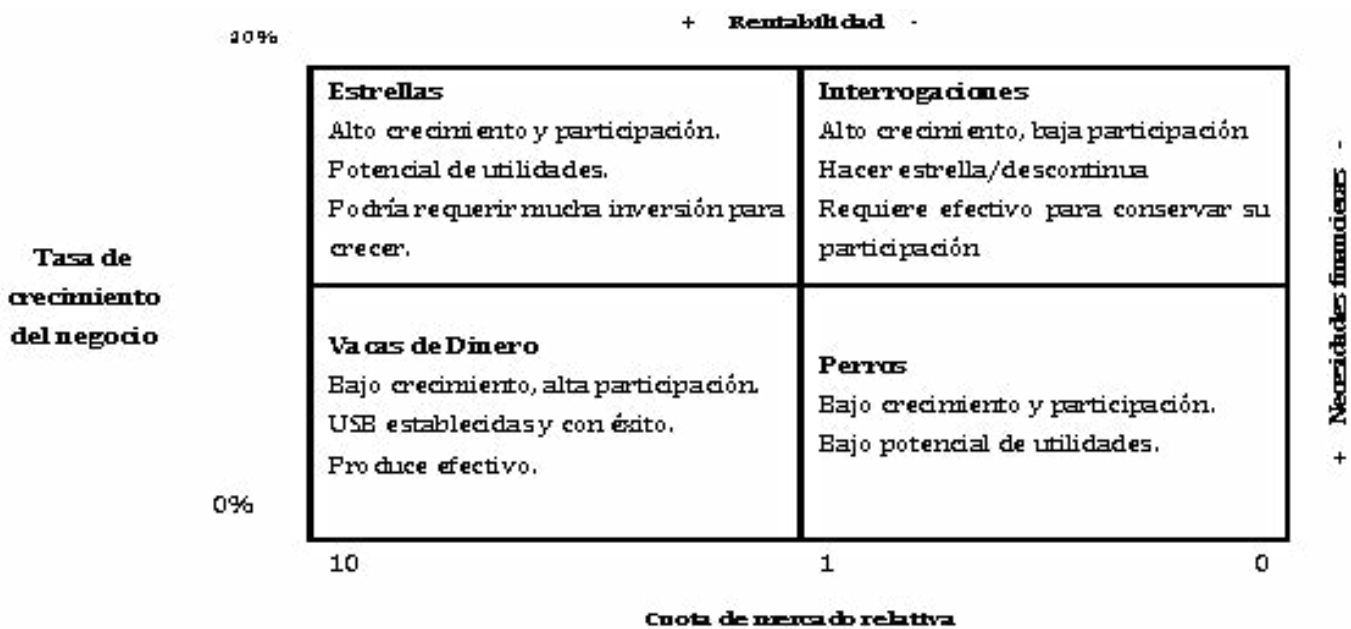
Para facilitar el análisis del portafolio se pueden citar a las matrices tradicionales y a las herramientas de análisis alternativo.

7.1.-Matriz BCG.

1. Es la más simple y antigua que se estudia bajo dos parámetros.
2. La tasa de crecimiento del negocio analizado.
3. La participación relativa de la empresa en ese segmento. Esta última medida bajo la fórmula de: Cuota de mercado de la empresa/ cuota de mercado del competidor principal.

Según BCG, este es el indicador instantáneo de la posición de la empresa en la escala de costos y, por lo tanto, de la situación competitiva. La tasa de crecimiento para BCG es el factor primordial de la dinámica del negocio. Solo los negocios en crecimiento experimentan bajas de costos importantes y permiten la creación de ventajas competitivas duraderas (ver figura 17). Mientras que, en los negocios estables, tanto los costos como las participaciones de mercado son fijos.

Figura 17. Matriz BCG



Fuente: Strategor, 1995; Kotler, (2008)

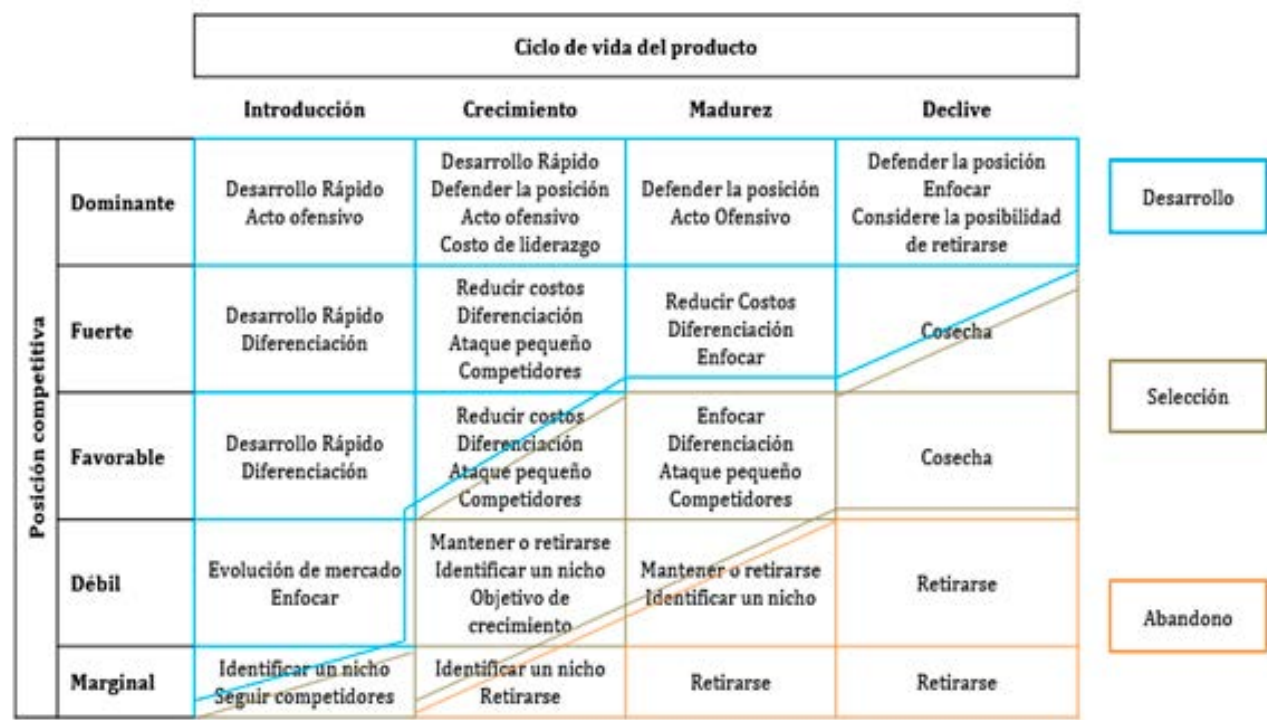
Considerando a cada dominio de actividad de la firma, la matriz se entiende como un cuadrante 2x2, en el que, por lo general, cada DAE o USB, se inicia por un cuadrante dilema, que requiere de muchos recursos financieros, dedicación y tiempo de parte de la organización. Su evolución se da a un mercado de alta participación, que lo lleva a posicionarse como estrella, el mismo que también requiere de alta inversión para seguir manteniendo la participación de mercado y aprovechar los crecimientos que se vayan dando.

La evolución, tanto del mercado, como del producto, lo convierten posteriormente en una DAE vaca lechera, generadora de muchos recursos y, donde ya su inversión es menor (esto dependerá del negocio). Finalmente, con participaciones de mercado muy bajas y tasas de crecimiento decrecientes, el DAE, se convierte en un producto perro.

7.2.- Matriz Arthur D. Little.

Propuesta en los años 70, sus principios de comprensión se basan en dos conceptos: el del ciclo de vida del producto y el de la posición competitiva del producto. Los ciclos de vida del producto contemplan las siguientes etapas: 1) introducción; 2) crecimiento; 3) madurez; y 4) declive y se grafican de forma horizontal. Mientras que las posiciones competitivas planteadas en la matriz son: i) dominante, ii) fuerte, iii) favorable, iv) débil y v) marginal, graficándose las posiciones competitivas de forma vertical, tal como se puede observar en la figura 18

Figura 18. Matriz A. D. Little



Fuente. Strategor (1995)

De acuerdo a la posición competitiva del producto y, su ubicación en el ciclo de vida, se establece la estrategia a seguir, siendo tres las que pueden ser implementadas:

Desarrollo Natural: en el que existe Compromiso de la organización de continuar con el producto

Selección: mejorar la posición en el mercado para que mejore rentabilidad

Abandono: producto con posición débil en el mercado.

7.3.- Matriz de Mc Kenzey

Con similitudes a la matriz ADL (ver figura 19), emplea el mismo concepto de posición competitiva del producto en su eje vertical: 1) posición competitiva fuerte, 2) media y 3) débil. Mientras que, en el eje horizontal, se utiliza el concepto de valor de la actividad (valor del sector), donde adicionalmente al ciclo de vida, se

contempla el valor subjetivo del producto para la empresa basado en: i) experiencia, ii) barreras de entrada al sector, o iii) dominio del mismo.

Figura 19. Matriz de Mc Kenzey

		Valor de la Actividad		
		Fuerte	Medio	Débil
Posición Competitiva	Fuerte	Mantener la posición de líder, cueste lo que cueste	Mantener la Posición, seguir el desarrollo	Rentabilizar (Ordeñar)
	Medio	Mejorar la posición	Rentabilizar con prudencia	Retirarse de forma selectiva (segmentar)
	Débil	Doblar la aportación o abandonar	Retirarse progresiva y selectivamente	Abandonar / desinvertir

Fuente. Strategor (1995)

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ackoff, R. (1970). A concept of corporate planning. *Long Range Planning*, 3(1), 2-8.
- Aktouf, O. (2001). *Metodología de la investigación y el enfoque cualitativo de las ciencias sociales*. Cali: Universidad del Valle.
- Alchian, A. & Demsets, H. (1972). Production information costs and economic organization. *American Economic Review*, 62.
- Amey, L. (1964). Divesified manufacturing businesses. *Journal of The Royal Statistical Society*, 127 (2), 157-174.
- Andersen, T., Ansoff, I., Norton, F., & Weston, F. (1959). Planing for diversificaction trough merger. *California Management Review*, 1 (4), 24.
- Andrews, K. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood III: DowJones Irwin.
- Ansoff, I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 113-124.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw Hill.
- Ansoff, I. (1974). Corporate Structure: Present and future. *European Institute for advanced studies of management*.
- Ariño, A., & De La Torre, J. (1998). Learning from failure: Towards an evolutionary model of collaborative ventures. *Organization Science*, 9(3), 306-325.
- Bailey, W. (1956). Advantages of diversification. *Battelle Technical Review* 38-43.
- Barlett, C. A., & Goshal, S. (2000). *Transnational Management*. Boston.: McGraw-Hill.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management Studies*, 17, 99–120.

- Basavé, J., & Hernandez, M. (2007). El estudio de los grupos económicos en Mexico: orígenes y perspectivas. *Estudios de empresarios y empresas. Una perspectiva internacional*. Mexico D.F.: UNAM.
- Batsch, L. (2002). Le recentrage : une revue. Retrieved from www.dauphine.fr/cereg/Cahiers/200207.pdf.
- Baudin, L. (1955). *Traité de économie politique*. París: Dalloz.
- Baum, J., & Korn, H. (1996). Competitives dynamics of interfirm rivalry. *Academy of Management Review*, 39 (2), 255 -291.
- Baumol, W., Panzar, J., & Willig, R. (1982). *Contestable markets and the theory of industry structure*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Beck, U., Guiddens, A., & Lash, S. (1994). *Relexive modernization. Politics, tradition and aesthetics in the modern social order*. Cambridge: Polity Press.
- Bensebaa, F. (2001). Impact des sphères d'influence sur le comportement concurrentiel des firmes. *Finance Contrôle Stratégie*, 4(2), 33-61.
- Bernheim, B., & Whinston, M. (1990). Multimarket contac and collusive behavior. *Rand Journal of Economics*, 21 (1), 1-26.
- Berry, C. H. (1975). *Corporate grow and diversilcation* Princeton: Princeton University Press.
- Bettis, R. (1981). Performance differences in related and unrelated diversified firms *Strategic Management Journal*, 2 (4), 379 -393.
- Bisang, R. (1999). Apertura, reestructuración industrial y conglomerados económicos. *Desarrollo Económico* 38, 143-176.
- Bolton, P., & Schfarstein, D. (1998). Corporate finance the theory of the firm and organizations. *Journal of Economics Perspectives*, 12 (4), 95- 114.

- Boyer, L. (1996). La stratégie de recentrage des firmes. *Gestion* 2002, 12(2), 105 -116.
- Castells, M. (1996). The Net and the self. Working notes for a critical theory of the informational society. *Critique Anthropology*, 16 (1), 9-38.
- Coase, R. (1937). The nature of the firm. *Economica New Series*, 4(16), 386-405. Retrieved from: <http://links.jstor.org/sici?sici=0013-0427%28193711%292%3A4%3A16%3C386%3ATNOTF%3E2.0.CO%3B2-B>
- Collin, S. (1998). Why are these islands of consious power found in the ocean of ownership? Institutional and governance hypotheses explaining the existence of business groups in Sweden. *Journal of Management Studies*, 35(6), 719-746.
- Collis, D., & Montgomery, C. (1997, mayo-junio). Creating corporate advantage. *Harvard Business Review* 76 71-83.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure*. Cambrigde: MIT Press.
- Chandler, A. (1977). *La mano visible de la administración*. Madrid: Centro de publicaciones Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Channon, D. (1973). *The strategy and structure of british enterprise*. Cambridge: Harvard University Press.
- Chavarin, R. (2012). Bancos ligados a grupos económicos en México y concentración de mercado en la banca comercial. *Paradigma Económico*, 4(1), 5-26.
- Christensen, C. (2000, march-april). Meeting the Challenge of Disruptive Change. *Harvard Business Review*, 66-76.
- Dean, J. (1950). Product line policy. *The Journal of Business of the University of Chicago*, 23(4), 248-258.
- Détrie, J. (1995). *Estrategia, estructura, decisión, identidad. política general de empresa*. Paris: Inter Editions de Paris.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of management*. New York: Harper & Row.

- Dunning, J. H. (1981). *International Production and the Multinational Enterprise*. Londres: Allen & Urwin,.
- Ghemawat, P. (2007). Why the World Isn't Flat. *Foreign Policy*, 159, 54-60.
- Ghemawat, P., & Khana, T. (1998). The nature of diversified business groups: A research design and two case studies. *The Journal of Industrial Economics*, 46(1), 35-61.
- Gimeno, J., & Woo, C. Y. (1996). Hypercompetition in a multimarket environment: The role of strategic similarity and multimarket contact in competitive de-escalation. *Organization Science*, 7(Special Issue, Part I), 322-341.
- Gimeno, J., & Woo, C. Y. (1999). Multimarket contact, economies of scope, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 43(3), 239-259.
- Gort, M. (1962). *Diversification and integration in American industries*. Princeton NJ: Princeton University Press.
- Grant, R. (1988). On dominant logical relatedness and the link between diversity performance. *Strategic Management Journal*, 9(6), 639- 642.
- Grant, R. (2002). Corporate strategy: Managing scope and strategy content. In A. Pettigrew, H. Thomas & R. Whittington (Eds.), *Handbook of strategy and management*. London: Sage Publisher Ltd.
- Gulati, R. (1998). Alliances and Networks. *Strategic Management Journal*, 19, 293-317.
- Hamel, G., & Prahalad, C. (1990 mayo-junio). The core competence of the corporations. *Harvard Business Review*, 79-91.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2010) *Metodología de la Investigación*. Mexico D.F.: Mc Graw Hill.
- Hoskisson, R., & Hitt, M. (1994). *Downsizing: How to tame de diversified firms*. New York: Oxford Univesrity Press.

- Jensen, M., & Meckling, W. T. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency cost and ownership structure. *Journal of Financial Economics* 3 (4), 305- 360.
- Kim, D., Kandemir, D., & Kavusgil, S. T. (2003). The role of family conglomerates in emerging markets: what western companies should know. *Thunderbird International Business Review*, 46(1), 13-38.
- Klein, B., Crawford, R., & Alchian, A. (1978). Vertical integration, appropriable rents and the competitive contracting process. *Journal of Law and Economics*, 21(2), 297- 326.
- Kline, C. H. (1955). The strategy of product policy. *Harvard Business Review*, 4(33), 91-100.
- Lawrence, P. & Lorsch, J. (1967). Organization and environment. *Managing differentiation and integration*. Cambridge: Harvard University Press.
- Learned, E., Christensen, C., Andrews, K., & Guth, W. (1965). *Business Policy, Text and Cases*. Richard Irwin: Homewood.
- Lamaire, J. P. (1997). *Stratégies d'internationalisation*. Paris: Dunod.
- Levitt, T. (1983). La globalización de los mercados. *Harvard-Deusto Business Review*, 49-64.
- Levy, H., & Sarnat, M. (1970). Diversification, portfolio analysis and the uneasy case for conglomerate mergers. *Journal of Finance*, 25 (4), 795 -802.
- Lorenzoni, G., & Lipparini, A. (1999). The leveraging of interfirm relationship as a distinctive organizational capability: a longitudinal study. *Strategic Management Journal*, 20 317-338.
- Markides, C. (1992). Consequence of corporate refocusing: ex ante evidence. *Academy of Management Journal*, 35(2), 398-412.
- Markowitz, H. (1959). *Portfolio Selection: Efficient Diversification of Investments* New York: John Wiley & Sons.

- Mendes de Paula, G. (2003). *Estratégias corporativas e de internacionalização de grandes empresas na América Latina*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Mintzberg, H. (1991). El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. Nacaulpan de Juarez: Prentice Hall.
- Montero, C. (1996). Los empresarios en el desarrollo chileno. *Ensaio FEE, Porto Alegre*, 2, 152-181
- Nalebuff, B., & Branderburger, A. (1996). *Co-opetition*. Bogotá: Norma.
- Ohmae, K. (1989, marzo-abril). The Global Logic of Strategy Alliances. *Harvard Business Review*, 143-154.
- Patton. (1990). *Qualitative evaluation and research method*. London: Sage.
- Paturel, R. (1992). Fusions : analyse des manoeuvres stratégiques des principales entreprises françaises *Revue d'économie industrielle*, 62(4), 106-117. .
- Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource – base view. *Strategic Management Journal*, 3, 179-191.
- Piscitello, L. (2005). Corporate diversification, coherence and firm innovative performance. *Revue d'économie industrielle* 110(1), 127-148.
- Pitts, R., & Hopkins, D. (1982). Firm diversity: conceptualization and measurement *Academy of management review*, 7(4), 620-629.
- Pluchart, J. (1999). *Le changement organizationnel des conglomerats Coreens: Du contrôle a l'autonomie*. Retrieved from <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/1999pluchart062.pdf>.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.

- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free press.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Nueva York: The Free Press.
- Porter, M. (2013). *Ventaja Competitiva*. Mexico D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Powel, W. (1989). Neither market nor hierarchy: network forms of organization. Research in organizational behavior. In M. Staw & L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 295-336).
- Prahalad, C., & Bettis, R. The dominant logic: a new linkage between diversity and performance *Strategic Management Journal* 7(6), 485- 502.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1994, julio-agosto). Competing for the future. *Harvard Business Review*, 122-128.
- Quivy, R. & Campenhout, L. V. (2005). *Manual de Investigación en Ciencias sociales*. Mexico D.F: Limusa.
- Ramanujam, V. & Varadarajan, P. (1989). Research on corporate diversification: a synthesis. *Strategic Management Journal* of, 16 (4), 277– 299.
- Ricart, J., & Vila, J. (1991). Estrategia y Niveles de Estrategia. Recuperado de www.iese.edu.es/
- Ring, P., & Van de Ven, A. (1992). Structuring cooperative relationship diversification between organization. *Strategic Management Journal*, 13 483 498.
- Robbins, J., & Wiersema, M. (1995). A resource based approach to the multibusiness firm: empirical analysis of portfolio interrelationship and corporate financial performance. *Strategic Management Journal* 16 (4), 277-300.
- Rodríguez C. (2011). *Stratégies de croissance des conglomérats colombiens. Face aux défis de la globalisation*. Bogotá: Universidad Nacional.

- Ruíz-Olabuénaga, J. (2012). *En metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Rumelt, R. (1974). *Strategy, structure and economic performance*. Cambridge: Harvard University Press.
- Rumelt, R. (1982). Diversification strategy and profitability. *Strategic Management Journal*, 3(4), 359-369.
- Serna, H. (2014). *Gerencia Estratégica. Teoría-Metodología-Mapas estratégicos-Indices de gestión-Alineamiento-Ejecución Estratégica*. Bogotá: 3R Editores.
- Silverman, B. (1999). Technological resources and the direction of corporate diversification: toward an integration of the resource-based view and transaction cost economics. *Management Science*, 45(8), 1109 - 1124.
- Soros, G. (2002). *Globalización*. Barcelona: Ed. Planeta.
- Stiglitz, J., & Weiss, A. (1981). Credit Rationing in markets with imperfect information. *The American Economic Review*, 71(3), 393-410.
- Stiglitz, J. E. (2002). *El malestar de la globalización*. México D.F.: Ed. Taurus.
- Strachan, H. (1976). *The Rol of Family and Other Groups in Economic Development: The Case of Nicaragua*. New York: Praeger Publishers.
- Strategor. (1995). *Estrategia Estructura, decisión e identidad. Política general de la empresa*. Barcelona: Masson.
- Tarzijan, J. (2013). *Fundamentos de estrategia empresarial*. Santiago de Chile: Alfa Omega.
- Tarziján, J. (2003). Revisando la teoría de la firma. 6(2), 149-177. Recuperado de http://econpapers.repec.org/article/pchabante/v_3a6_3ay_3a2003_3ai_3a2_3ap_3a149-177.htm
- Teece, D. (1980). Economies of scope and the scope of the enterprise. *Journal of Economic Behavior and Organization* 1(3), 223-247.

- Teece, D. (1982). Towards an economic theory of the multiproduct firm. *Journal of Economic Behavior and Organisation* 3(1), 39-63.
- Teece, D., Pisano, G., & Schuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Thompson, A. & Strickland, A. & Gamble, J. (2012). Administración Estratégica. México D.F. Mc Graw Hill.
- Vanoni, G., Brito, P. & López, M. (2017). *Grupos económicos: breve análisis de su presencia en Ecuador*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Vanoni, G. & Rodríguez-Romero, C. (2017). Estrategias de crecimiento implementadas por los grupos económicos del Ecuador. *Revista Innovar*, 27(65), 39-55.
- Vanoni, G. (2017). Dependencia de trayectoria (*path dependence*) en las decisiones implementadas por los grupos económicos bancarios ecuatorianos (1970- 2000). *Revista Espacios*, 38(42), 12-26.
- Vanoni, G. Brito, M. Ramos. P (2017). Conglomerados en Ecuador: estrategias de diversificación y especialización (2007-2015). *Revista Espacios*, 38(61), 15-31.
- Vanoni, G. & Rodríguez-Romero, C. (2017). Análisis histórico de los conglomerados empresariales en el entorno económico y político del Ecuador. *Apuntes del Cenes*, 36(63), 247-278. ISSN 0120-3053.
- Vanoni, G., Omaña, A., Díaz, O., Brito, P. & Vasco, F. & Ramos, P. (2017). Tópicos sobre gestión de empresas. San Cristóbal: Universidad de Los Andes, Venezuela.
- Vanoni, G., & Ortega, W. (2016). *Modelos para el análisis gerencial de las empresas familiares*. Quito: Don Bosco. ISBN 978-9942-14-540-6.

- Vanoni, G. (2015). Estrategias de crecimiento de los grandes conglomerados ecuatorianos. En W. Mera, (ed.), *Pensamiento prospectivo y estratégico para la construcción de las ciudades de futuro* (pp.125-160). Bogotá, D.C.: UNAD. ISBN:978-958-651-598-6.
- Vanoni, G. (2014). *Bases de la estrategia*. Guayaquil: Universidad Espíritu Santo. ISBN 978-9978-25-067-9.
- Weldon, J. C. (1948). The multiproduct firm. *Canadian Journal of Economics and Political Science*, 14(2), 172-189. doi: : <http://dx.doi.org/10.1017/S0315489000016960>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171–180.
- Whitelock, J. (2002). Theories of internationalisation and their impact on market entry. *International Marketing Review*, 19(4), 342 - 347.
- Whitley, R. (1992). *Business systems in East Asia: Firms, markets and societies*. London: SAGE Publications.

CAPÍTULO 5

MODELOS DE GESTIÓN PARA EL ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

INTRODUCCIÓN

Muchas son las definiciones sobre lo que es una empresa familiar (EF), dentro de estas hay quienes indican que es aquella estructura conformada por la superposición de tres sistemas: el sistema familiar, el sistema de propiedad y el sistema organizacional. También pueden considerarse como un lugar de superposición de dos lógicas: la familiar-afectiva y la empresaria-razional. Otros criterios explican que es aquella empresa, sea unipersonal o sociedad mercantil de cualquier tipo, en la que el control de los votos se encuentra en una familia determinada. En el fondo de dichas conceptualizaciones se encuentra implícita o explícitamente la idea del control de una familia sobre una empresa, fundamentalmente de dos maneras: la propiedad y la dirección.

Por otro lado, Belausteguigoita (2004) señala, que una EF es una organización envuelta por culturas trascendentes y complejas, pues combina atributos de la familia propietaria y de la empresa. Diversos criterios concuerdan con una misma ideología que explica que, así como toda organización tiene una serie de características comunes con varias particularidades que las hacen únicas y permiten la identificación de las mismas, las empresas familiares también las tienen.

Existen 3 aspectos considerados en la mayoría de las definiciones sobre empresas familiares que sirven para delimitarlas.

1. La propiedad y control sobre la empresa: en relación con este

aspecto, puede citarse el porcentaje de participación en el capital perteneciente a una familia.

2. El poder que la familia ejerce sobre la empresa, normalmente por el trabajo desempeñado por algunos de los miembros de la familia, es decir, la realización de funciones de alta gerencia en la empresa, específicamente la dirección general.
3. La intención de transferir la empresa a generaciones venideras, manteniendo en el futuro la participación de la familia en la empresa.

8.- EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

Asignar los derechos de decisión en una EF, implica ordenar dicho proceso a lo largo de toda la estructura de la organización, es decir, quién decide, qué cosa y en qué circunstancias lo hace. Esto implica avanzar en una clara definición de roles, funciones y fundamentalmente, responsabilidades. La regla principal que se debe observar a la hora de asignar estos derechos es que todas las decisiones deben ser tomadas por los individuos que tienen la información relevante, para que puedan ser acertadas y alineadas, con los grandes objetivos de la organización.

Por lo general, como consecuencia de concentraciones de poder, muchas organizaciones tienden a no facilitar la distribución de la información y, a centralizar en pocos individuos, la toma de decisiones relevantes. Quizás este fenómeno se deba al origen mismo de la organización primitiva o quizás, a la naturaleza humana que tiende a defender las cuotas de poder y dominio que cada individuo es capaz de conquistar dentro de la organización. En dicho sentido, el rol del gerente general en una EF pasa a tener una importancia decisiva y un error o un fracaso de él, puede tener riesgos importantes para la empresa.

Decidir en un ambiente de incertidumbre implica asumir riesgos, por lo tanto, una asignación correcta de los derechos de decisión debe contemplar también una delegación adecuada de la toma de riesgos. Sin ello, la organización no se descentraliza. Al respecto, hay organizaciones que han crecido sosteniendo dogmáticamente centralizaciones importantes en sus decisiones, en general, estas formas facilitan algunas sinergias, pero conspiran contra la velocidad de respuesta y la capacidad de adaptación a entornos cambiantes. La descentralización eficiente de las decisiones consolida las ventajas competitivas, lo que permite asumir riesgos desarrollando nuevas competencias desde las verdaderas necesidades de los mercados.

9.- MODELOS TEÓRICOS APLICADOS AL ESTUDIO DE LA EMPRESA FAMILIAR

Las organizaciones como sistemas abiertos son dinámicas, están inmersas a cambios constantes, necesitan transformarse y evolucionar para adaptarse a las circunstancias del entorno. En el caso de las EF, estas no escapan a éste proceso a lo largo del tiempo, por lo que su reto consiste en que el gobierno familiar debe por necesidad estar guiado por la posición que ocupe la empresa en su ciclo evolutivo.

En torno a la interrelación que existe entre los subsistemas antes mencionados, es que se han desarrollado diversos modelos que tratan de explicar la dinámica característica de la EF. En éste campo, entre los modelos que más han trascendido, se encuentran:

1. Modelos circulares
2. Modelos de tiempo
3. Modelos de influencia y cualidades
4. Modelos de experiencia

9.1.-Modelos circulares

El modelo circular es el más difundido para explicar la teoría de ciclo evolutivo de las empresas familiares, los cuales hacen referencia a la forma en que se sobreponen sus principales subsistemas, así como, el lugar que ocupa cada uno de sus miembros que pertenece a alguno de estos subconjuntos que se forman en las áreas de intersección. Dentro de esta clasificación se destacan: el modelo de los dos círculos, el modelo de los tres círculos y el modelo de los cinco círculos.

9.1.1.- Modelo de los dos círculos

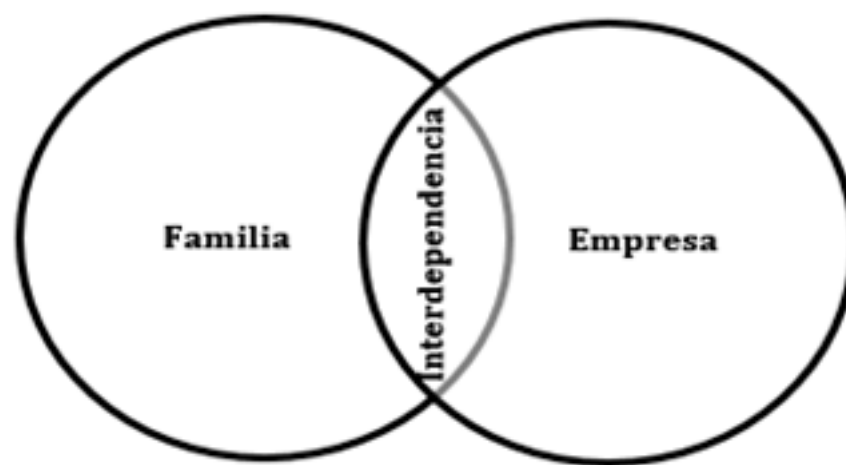
El modelo de los dos círculos desarrollado por Tagiuri y Davis (1982) contempla una relación única entre los subsistemas familia y empresa, obteniendo un punto de intersección en donde se ubica la interdependencia entre ambos, para algunos identificada como zona de conflicto, lo que permite comprender el origen de su inestabilidad, dado que en la empresa y la familia se transmiten desordenes mutuamente.

Desde un principio, fue evidente que el principal reto de este tipo de organizaciones consistió en encontrar estrategias que satisfagan a ambos subsistemas. Es así, como al analizar el área del subsistema familia excluyente a la intersección con el otro sistema, se encuentran todos los elementos que son propios de la familia, pero que no tienen una influencia en el desempeño de la empresa; asimismo, el área del subsistema empresa, excluyente a la intersección mencionada anteriormente, solo explica eventos que atañen a la empresa sin afectar el sistema familiar.

Por lo que las empresas familiares generan notables diferencias entre el negocio y la familia donde se muestran contradicciones, el

primero se relaciona con lo emocional y el segundo con lo racional. En la figura 20 se representa el modelo que busca brindar protección a los miembros de la familia que toman los valores relacionados con el amor y, la empresa, que busca entregar en función a la aportación de cada miembro valores relativos a la productividad.

Figura 20. Modelo de los dos círculos



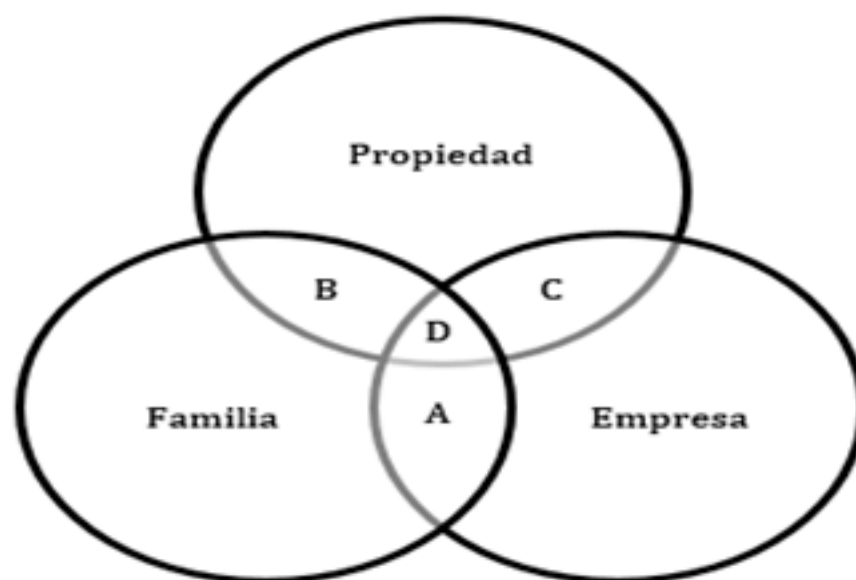
Fuente: Tagiuri y Davis (1982)

9.1.2.-Modelo de los tres círculos

El modelo de los tres círculos, introducido al campo de investigación de la EF, también por Tagiuri y Davis (1996), identifica la relación que existe entre los subsistemas: familia, empresa y propiedad, constituyendo una herramienta de análisis de gran utilidad para abordar la problemática de las relaciones familiares y empresariales, mediante el estudio de actores y roles, lográndose a través de la misma, identificar diferentes grupos de interés coexistentes en la EF, aspecto generador de múltiples conflictos organizacionales.

Surge como un modelo evolutivo del modelo de los dos círculos, en el que se destaca la relevancia de los espacios en donde estos sistemas se intersectan, identificados en la figura 21 con las letras A, B, C y D.

Figura 21. Modelo de los tres círculos



Fuente: Tagiuri y Davis (1996)

La importancia de este modelo reside en que la EF, no puede tratarse como un organismo aislado de la familia y, por lo tanto, se presentan roles simultáneos. Es así como Tagiuri y Davis (1996), incluyen el sistema de propiedad, pues sostienen que pueden existir propietarios que no sean familiares, sin que esto perturbe la esencia de la EF.

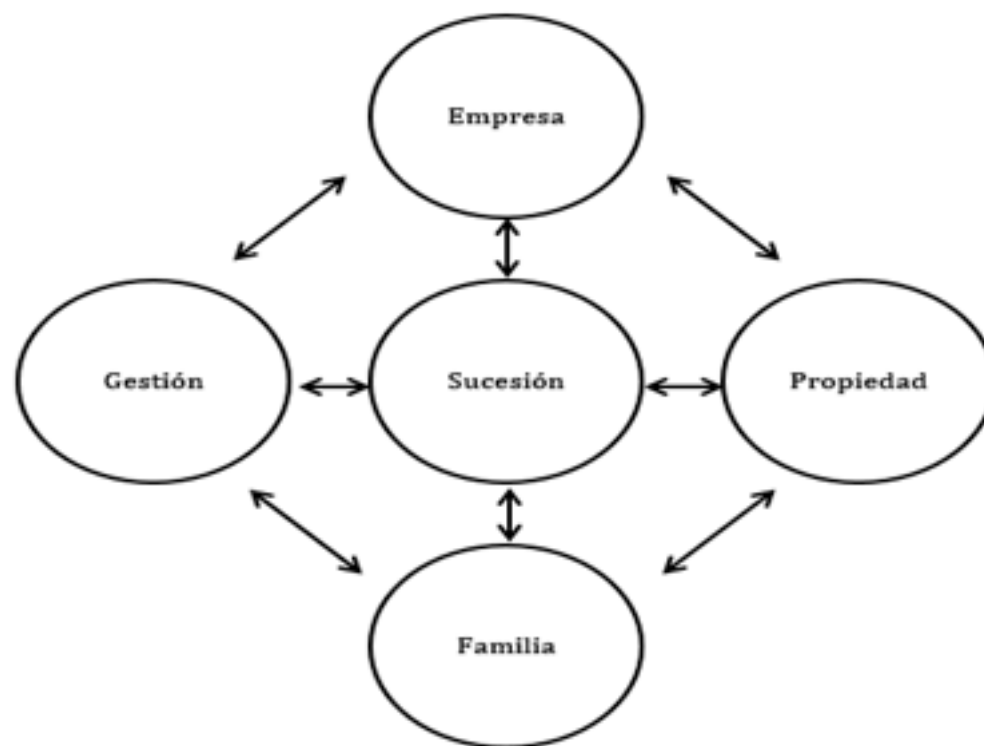
Por su importancia ha sido utilizado como eje principal de referencia en diversas investigaciones relacionadas con EF, debido a que permite identificar el cúmulo de actitudes y, experiencias, que explican el fenómeno en esas estructuras; así como ayuda a establecer que cada organización familiar tiene características únicas que marcan diferentes pautas en su desarrollo.

Sin embargo, a pesar de su utilidad en el diagnóstico del escenario de la EF, en un momento dado, se limita la posibilidad de evaluar diferentes estados experimentados por ésta a lo largo del tiempo.

9.1.3.-Modelo de los cinco círculos

El modelo de los cinco círculos es una propuesta que incorpora dos elementos adicionales a los mencionados en el modelo de los tres círculos: gestión y sucesión. La justificación para incorporar estos nuevos subsistemas se da porque en la gestión es necesario establecer la dimensión de la organización, las estrategias, el mercado y los productos. Por otro lado, la sucesión es un elemento que puede alterar todos los demás subsistemas. En la figura 22 se presenta gráficamente los cinco pilares del modelo.

Figura 22. Modelo de los cinco círculos



Fuente: Amat (2004)

Por otra parte, el modelo está muy ligado a los valores, actitudes y relaciones familiares, tratando de fomentar la comunicación junto con la armonía para lograr la eficiencia en el gobierno familiar.

Por lo tanto, la inclusión de la gestión se relaciona con el grado

de profesionalismo, control en los sistemas, políticas de recursos humanos, mientras que la sucesión busca obtener la madurez que necesita el líder de la organización para sobrellevar su eventual retiro.

9.2.- Modelos de tiempo

Los modelos de tiempo hacen referencia a la evolución o progreso de la EF en función al tiempo y a los cambios progresivos, logrando una alineación con sus políticas. Dentro de esta clasificación se encuentran los siguientes modelos:

1. Modelo tridimensional
2. Modelo de Mc Givern
3. Modelo de Hershon
4. Modelo de Ward
5. Modelo de Danco
6. Modelo interino, externo, interno (IEI)

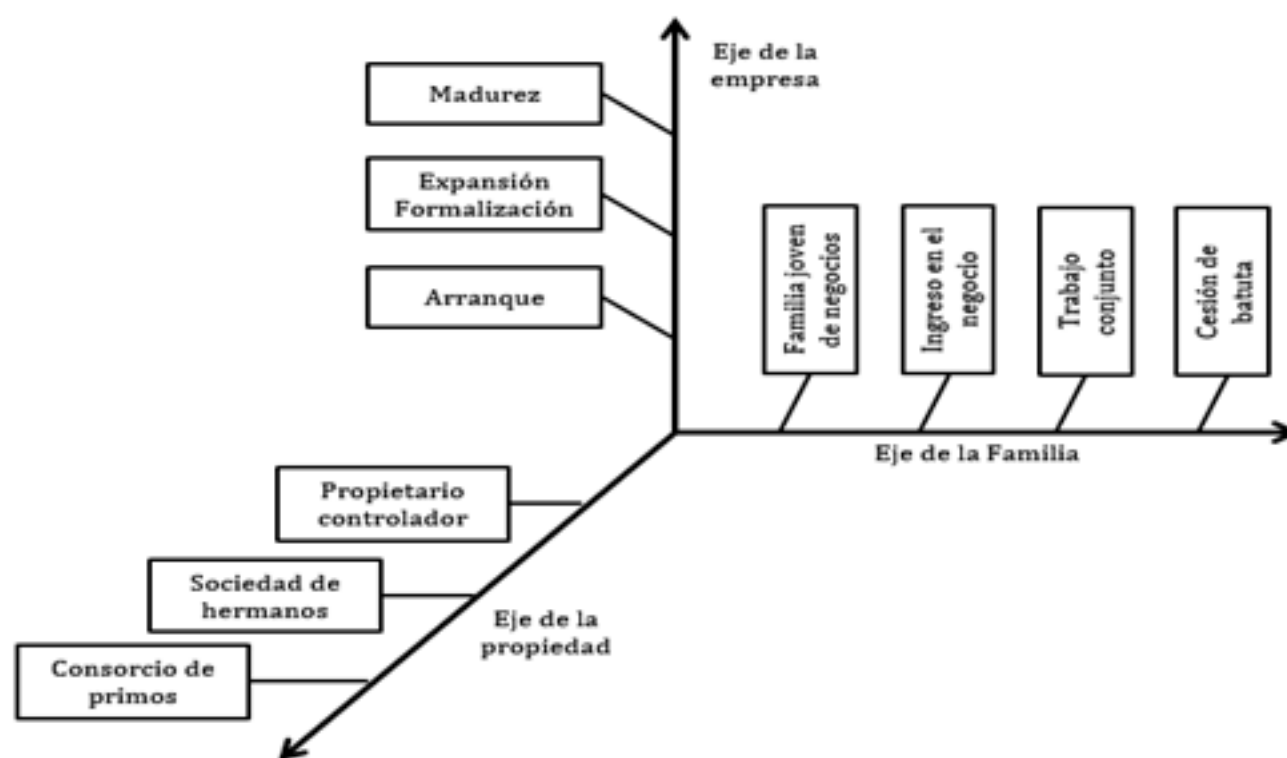
9.2.1.- Modelo tridimensional

El modelo evolutivo tridimensional propuesto por Gersik, Davis, McCollom, Hampton, y Lansberg (1997), es considerado el planteamiento más reciente, completo y quizás uno de los más complejos. Este modelo presente en la figura 23, surge como resultado de incorporar a los tres círculos, el desarrollo de la empresa a lo largo del tiempo, en el que cada uno de los subsistemas, propiedad, familia y empresa, pasan por una serie de etapas, tienen su propia secuencia, y cuyos avances son independientes, pero con influencia de unos en otros.

A diferencia de los modelos de los ciclos de vida de una empresa, basados en la especificidad de algunos elementos para su caracterización, el modelo tridimensional en una secuencia de

tres etapas, capta la diferencia esencial y, útil, de las fases de la empresa, lo que ha permitido clasificarlas en tipos o clases, pero sin someterlas a categorías rígidamente definidas, permitiendo a la vez, crear una estructura predecible de desarrollo con el tiempo en cada dimensión.

Figura 23. Modelo tridimensional de la empresa familiar



Fuente: Gersick et al (1997)

En la primera dimensión evolutiva se encuentra el eje de la propiedad la cual incluye las siguientes tres categorías, con las características y retos que se presentan en la Tabla 9.

Tabla 9. Eje de la propiedad del modelo tridimensional

Categorías	Características	Retos
Propietario controlador	- Control de la propiedad en un individuo o matrimonio - Otros propietarios, si existen, sin autoridad importante	- Capitalización - Equilibrar control con los puntos de vista de los otros accionistas - Elegir una estructura de propiedad para la siguiente generación
Sociedad de hermanos	- Dos o mas hermanos en el control de la propiedad - Control efectivo en manos de una generación de hermanos	- Proceso para compartir el control entre hermanos - Definir la función de los propietarios no empleados - Retener el capital - Control de la orientación a ramas familiares
Consortio de primos	- Muchos primos accionistas - Mezcla de propietarios empleados y no empleados en la empresa	- Gestión de la complejidad familiar y del grupo de accionistas - Creación de un mercado de capitales para la EF

Fuente: Gersick et al (1997)

En esta dimensión, las diversas formas de la propiedad originan diferencias fundamentales en todos los aspectos de la empresa y, de la actividad familiar, dependiendo de la transición de una generación a otra, del reemplazo de un propietario gerente, del reparto de acciones, de la incorporación de grupos de propietarios de varias familias; esto es debido a que, a lo largo de su historia, son formas híbridas de propiedad las que transitan por diversas modalidades generacionales.

Lo que define a una EF, no es tanto el nombre de la familia colocado en la puerta, ni el número de parientes con puestos de alta dirección, sino, la propiedad de la familia. Él mismo Gersik et al. (1997), contempla también a la familia dentro de su modelo de EF como uno de sus ejes principales, proponiendo cuatro etapas, las cuales tienen características concretas y retos específicos, que están sintetizadas en la Tabla 10. La familia entra como objeto de

estudio en el campo del management de la mano de la EF.

Tabla 10. Eje de la familia del modelo tridimensional

Categorías	Características	Retos
Joven familia de negocios	• Generación adulta menor de 40 años • Hijos, si los hay, menores de 18 años	• Crear una empresa conyugal funcional • Decisiones sobre relación entre trabajo y familia • Relaciones con la familia extensa • Crianza de los hijos
Ingreso en el negocio	• Generación mayor entre 35 y 55 años • Generación joven entre adolescencia y 30 años	• Transición a la edad madura • Separar e individualizar a los hijos • Decisiones relativas a la carrera de los hijos
Trabajo conjunto	• Generación mayor entre 50 y 75 años • Generación joven entre 20 y 45 años	• Cooperación y comunicación entre generaciones • Dirigir la familia de la tercera generación • Manejo constructivo del conflicto
Gestión de la batuta	• Generación mayor con 60 años o mas	• Desvinculación de la primera generación • Transmisión del liderazgo hacia la siguiente generación

Fuente: Gersick et al (1997)

Además de la función nutricia y, socializadora, las familias tienen una función adicional que es la de llevar una empresa adelante. Esta ampliación de funciones genera situaciones ambivalentes al afectar a la dinámica relacional de sus miembros. Por lo que, en este sentido, la familia está sujeta al proceso natural de envejecimiento en una sola dirección. Unas presentan períodos de más de dos generaciones trabajando juntas, otros, períodos más cortos, pero su evolución en el tiempo no se puede retroceder ni detener.

Finalmente, Gersik et al. (1997) identifica a la empresa como su tercer eje, que recoge un enfoque teórico de crecimiento según el cual existirían pautas cíclicas, no sólo en el desarrollo de la empresa como conjunto, también en otros aspectos más concretos, como, por ejemplo, el ciclo de vida del producto, la internacionalización, la incorporación de tecnología, la incorporación de un nuevo

producto por parte de los clientes, entre otros.

Cada una de estas medidas de desarrollo, contribuye a entender el cambio en la EF, de ahí que las tres fases evolutivas de esta dimensión apliquen criterios tomados de ambos indicadores y, cada etapa, posea características de tamaño y estructura tal como se muestra en la tabla 11.

Tabla 11. Eje de la empresa del modelo tridimensional

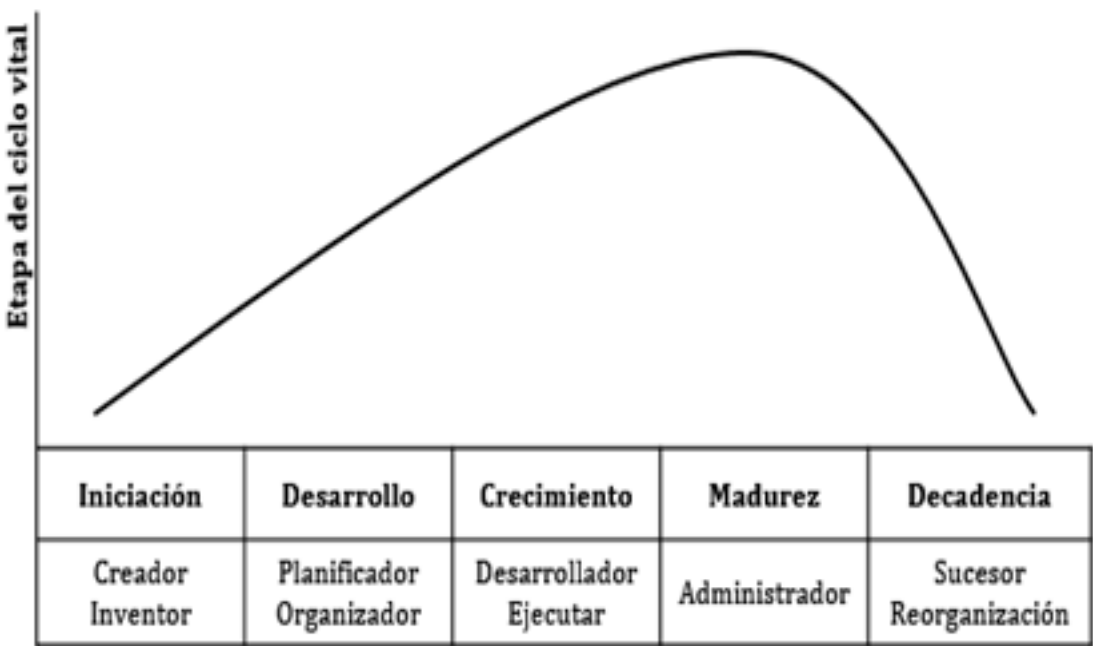
Categorías	Características	Retos
Arranque	Estructura informal: el empresario está en el centro de todo	- Supervivencia (ingreso en el mercado, planificación, financiación) - Racionalidad frente al sueño del fundador
Expansión - Formalización	- Estructura cada vez mas formal - Múltiples productos y líneas de negocio	- Profesionalización del negocio - Planificación estratégica - Sistemas y políticas organizacionales - Gestión financiera
Madurez	- Estructura organizacional orientada a la estabilidad - Estabilidad en la base de clientes - Procedimientos organizacionales - Estructura dividida con gerentes profesionales	- Reenfoque estratégico - Compromiso de directivos con propietarios - Reinversión

Fuente: Gersick et al (1997)

9.2.2.- Modelo de Mc Givern

El modelo de Mc Givern (1989), es uno de los primeros modelos evolutivos de EF, en el que el elemento esencial es la adecuación de unas determinadas funciones directivas con el ciclo vital de la organización. En este sentido, en la figura 24 se puede observar la diferencia de las cinco etapas que contempla el modelo, con sus correspondientes funciones de gestión.

Figura 24. Modelo de ciclo de vida de la empresa familiar de Mc Givern.



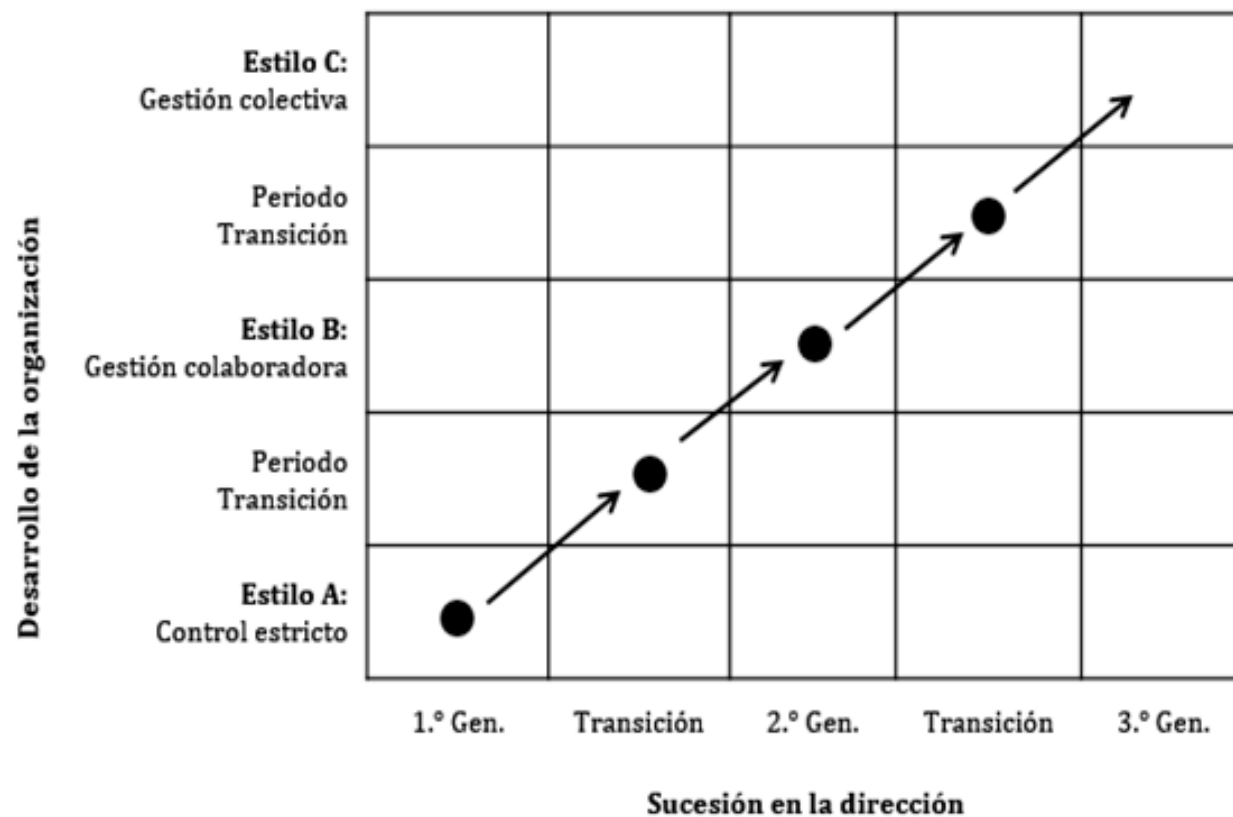
Fuente: Mc Givern (1989)

El modelo trata de orientar la selección del nuevo sucesor en la EF, en función del estado en que se encuentre la empresa dentro de su ciclo de vida, pues dependiendo de eso, dicho sucesor deberá desarrollar unas funciones u otras y, en consecuencia, serán más adecuados unos posibles sucesores frente a otros, de acuerdo a sus propias capacidades personales.

9.2.3.- Modelo de Hershon

El modelo de Hershon, muestra la evolución de la EF en un gráfico de dos dimensiones. La sucesión en la dirección (eje horizontal) y el desarrollo de la organización (eje vertical), a lo largo de tres generaciones, tal como se presenta en la figura 25, en donde a la vez recomienda los estilos de gestión más adecuados para cada etapa de esa evolución. En el aparecen fases de transición entre las sucesivas generaciones y entre los sucesivos estilos de gestión.

Figura 25. Modelo de desarrollo adecuado de una empresa familiar según Hershon.



Fuente: Neubauer y Lank (1999)

9.2.4.- Modelo de Ward

En este modelo se defiende la existencia de diferentes fuerzas que afectan la evolución de este tipo de empresas a lo largo del tiempo. Entre estas fuerzas se destacan las siguientes:

1. La naturaleza del negocio (sector de actividad, estructura competitiva, edad de la empresa, etc.)
2. La naturaleza de la organización (tamaño, complejidad, modelo organizativo)
3. La motivación del propietario o director
4. Las expectativas económicas y los objetivos de la familia

Considerando estos aspectos, se propone un modelo de ciclo de vida de la EF en tres etapas: etapa I – inicial; etapa II – intermedia; y, etapa III – avanzada. Cada una presenta características y necesidades

diferentes, en ese sentido, destacan las diferencias existentes en las preocupaciones, tanto de la dirección como de la propiedad como se plasma en la tabla 12.

Tabla 12. Características de la evolución de la empresa familiar según el modelo de Ward.

PREOCUPACIONES DE LOS PROPIETARIOS	PREOCUPACIONES DE LA DIRECCIÓN
Etapas I. Fundador	Etapas I. Espíritu emprendedor
• Transición en el liderazgo • Sucesión • Asegurar al cónyuge • Planificación patrimonial	• Supervivencia • Crecimiento
Etapas II. Asociación de hermanos	Etapas II. Profesionalización
• Mantener la armonía y espíritu de equipo • Mantener la propiedad familiar • Sucesión	• Adopción de sistemas profesionales de gestión • Estrategias de revitalización
Etapas III. Confederación de primos	Etapas III. Sociedad de cartera
• Distribución del capital social • Liquidez de los accionistas • Tradición y cultura familiar • Participación y funciones de la familia • Visión y misión de la familia • Vínculo de la familia con la empresa	• Asignación de recursos • Supervisión de la cartera de inversiones • Cultura de la empresa • Sucesión y liderazgo • Rendimiento de las inversiones • Estrategias futuras • Relaciones con accionistas

Fuente: Ward (1991)

Aunque se sostiene que el modelo es aplicable tanto a empresas nuevas, como a las que se encuentran en la etapa de madurez, se cree también, que solo se ajusta a las empresas cuya dirección y propiedad está en manos del fundador, debido a que, en la medida que las generaciones de relevo logren la regeneración de la empresa, el modelo se repetirá varias veces, dependiendo de los retos presentes en las diferentes etapas, del tiempo de permanencia de cada etapa, así como, del estilo y estrategia de la dirección, entre otras cosas. Sin embargo, la principal virtud del modelo de Ward radica en aportar una visión pluridimensional del proceso evolutivo de la EF.

9.2.5.-Modelo de Danco

Aquí se analiza la interacción entre las necesidades evolutivas de la empresa y, las etapas cruciales de la vida de los distintos individuos, para lo cual, se identifican cuatro posibles etapas o períodos en el ciclo vital de la EF que se centra principalmente en el director-propietario-fundador.

- 1.**Primera etapa:** el período de asombro se refiere al entusiasmo por arriesgarse y potenciar la empresa, en la que se despliega la capacidad de liderazgo.
- 2.**Segunda etapa:** el período del tropiezo, en donde se presentan los errores en el proceso de crecimiento.
- 3.**Tercera etapa:** el período del trueno, en el que surgen dificultades con el ingreso de siguiente generación.
- 4.**Cuarta etapa:** el período de la ruptura o el saqueo que se caracteriza por la muerte de la empresa.

Algunas investigaciones al respecto, profundizan que los ejes son el tiempo y el crecimiento dejando abierta la posibilidad de una quinta etapa, a la que denomina “del nuevo asombro”, que se refiere a la capacidad gerencial de las nuevas generaciones, para continuar dirigiendo la empresa, asumiendo nuevos retos, y evitando los errores de las generaciones anteriores.

9.2.6.- Modelo interno, externo, interno (IEI)

El modelo IEI es una alternativa adicional para las EF, cuyo terreno de preparación suele implicar cambios en la estrategia, la organización y las finanzas de la empresa, así como en la familia. Esta práctica, inicia con vinculación de tiempo completo por parte de un potencial sucesor, la cual ha de ser deliberadamente transitoria, máximo dos años; tiempo suficiente para que, comprenda los asuntos claves del

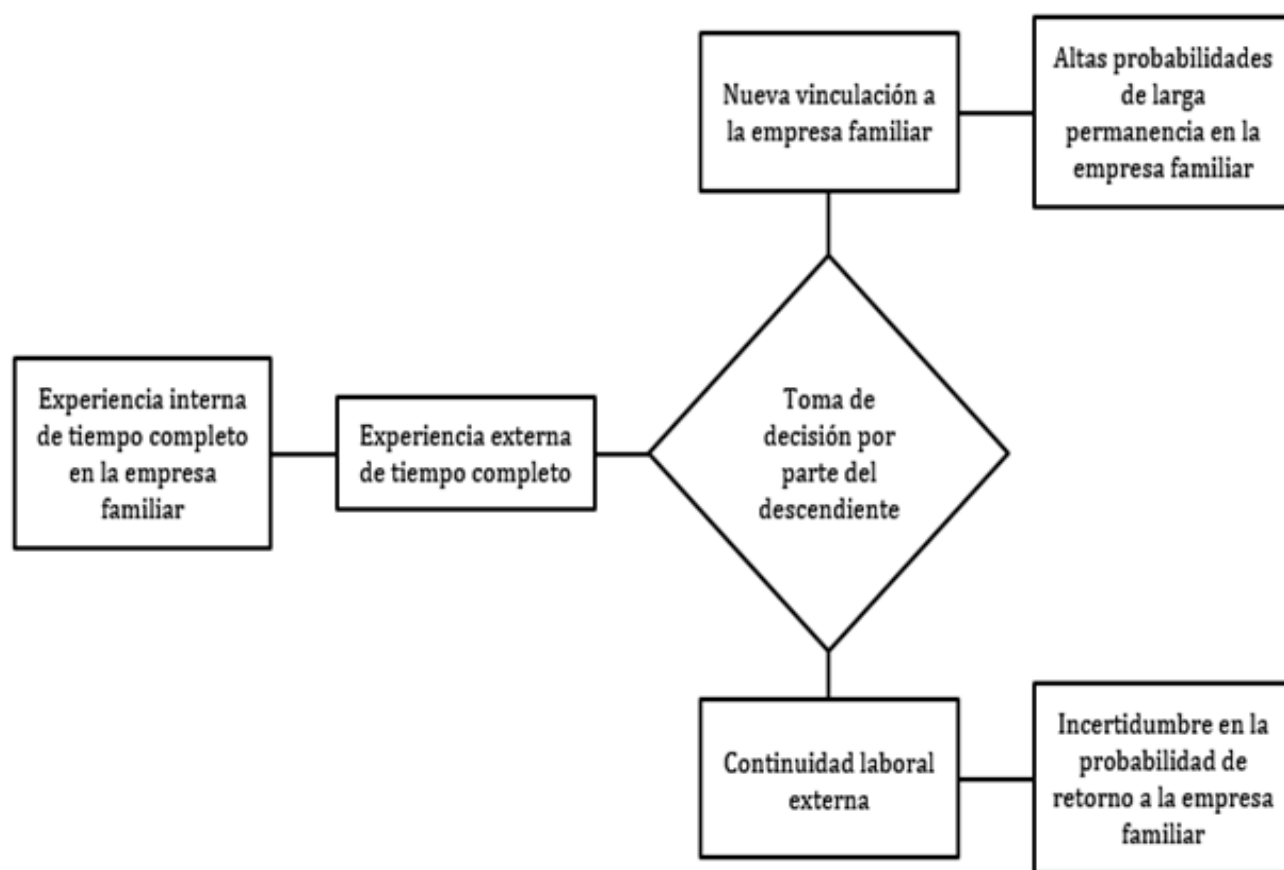
funcionamiento de la empresa y su sector.

Esta primera fase de experiencia laboral ha de ser convenida con la familia, en coordinación con el Consejo Familiar y el respectivo jefe, para que el potencial sucesor logre ir más allá de la mera socialización en el sistema familia-empresa y, también, para que su papel sea útil al sentir las exigencias del desarrollo y, mejoramiento permanente, al cual está sometida la empresa por el entorno. Al final de esa primera fase, se ayudará al potencial sucesor en su preparación para dejar la EF e ir a enfrentar un mundo distinto, separado laboralmente de la familia.

En consecuencia, la segunda fase del modelo hace alusión a la experiencia externa de tiempo completo, fase en la cual el potencial sucesor deberá desempeñarse en una o varias empresas ajenas a la familia, bien en temas relacionados o no relacionados con los de la EF. Allí deberá desempeñarse por algunos años y, paralelamente, deberá estar enterado de lo que acontece con los negocios familiares. Pasado un tiempo prudencial, se examinará su regreso a la empresa o su continuidad fuera de ella. El examen de su regreso o no, corresponde a la fase tres, debido a que quienes tengan algún interés en regresar tomarán el examen con seriedad.

La cuarta fase, se detiene en dar un primer vistazo a dos tipos de probabilidades relacionadas con la decisión del sucesor. Si después de un tiempo prudencial el potencial sucesor regresa a la EF, las probabilidades de permanencia en ella son altas, pues ya examinó con suficiencia los dos ámbitos. Ahora, si después de un tiempo prudencial el potencial sucesor continúa con sus experiencias laborales externas, no se podría enfatizar que la probabilidad de regresar a la empresa disminuye, pero sí se crea más incertidumbre en torno a ello. En la figura 26 se expone la secuencia completa en el modelo IEI.

Figura 26. Secuencia del modelo IEI



Fuente: Lozano (2011)

El empresario fundador, que se interesa por el modelo IEI, es aquel que opta por el crecimiento en lugar de pasar los últimos años encargándose de la planificación patrimonial tradicional y la sucesión, o evita tal planificación.

Drucker (1985), por su parte afirma que no conoce ninguna empresa que haya mantenido el espíritu emprendedor tras la salida del fundador, si éste no ha instaurado en la empresa, políticas y prácticas de gestión emprendedora. Sin ellas, como mínimo, la empresa se vuelve tímida y atrasada en pocos años. La elección de prácticas de IEI debe estar orientada por la cultura empresarial y familiar, y la experiencia técnica y de marketing de la empresa, adaptada a la ambigüedad y a la capacidad de tomar riesgos en la actividad emprendedora.

9.3.- Modelos de influencia y cualidades

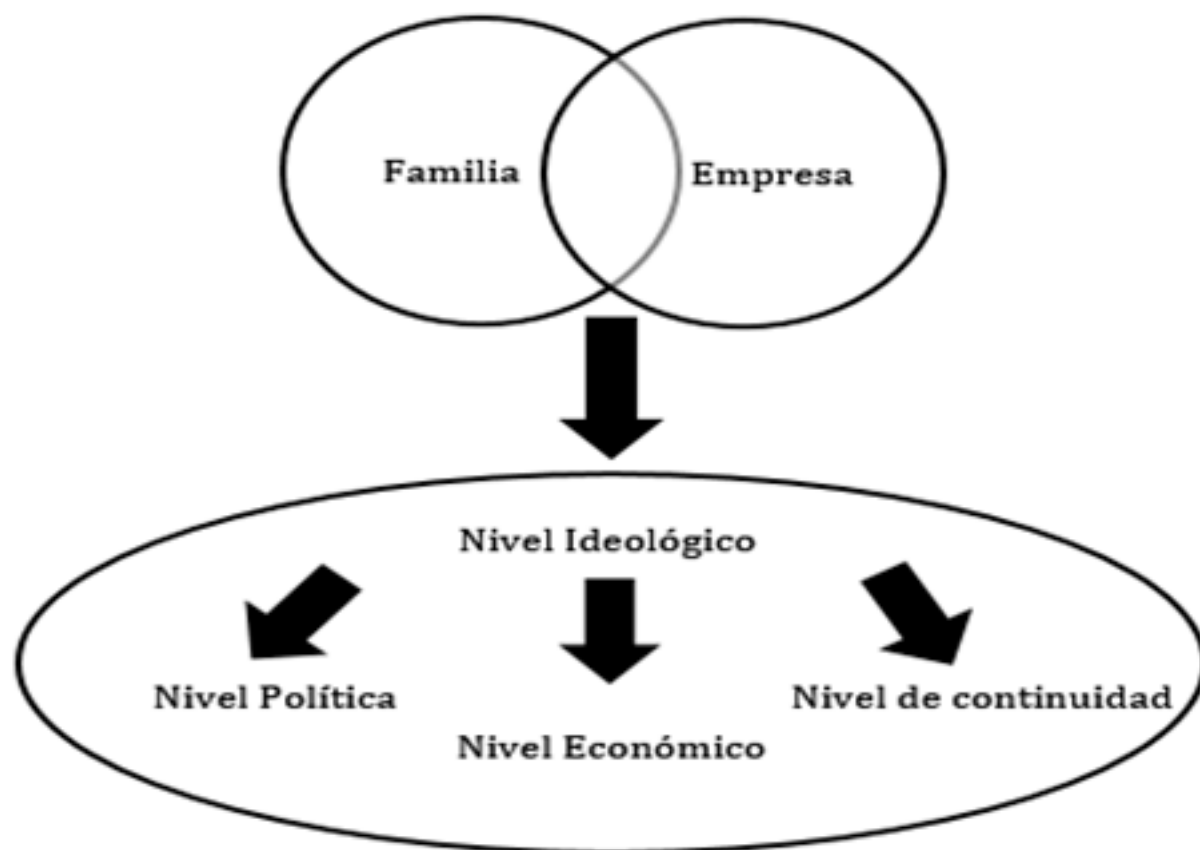
El grupo de modelos de influencia y cualidades en EF incluye aquellos modelos que siguen tradiciones, culturas y buenas prácticas, entre los cuales se pueden mencionar los siguientes:

9.3.1.- Modelo de poder en la empresa familiar

El modelo de poder nace de la mano de Vilanova (2000), el cual entiende que la EF es aquella empresa capaz de ser influida directa o indirectamente, pero de una forma significativa, por una o varias familias. Aquí, la diferenciación familia-empresa se plasma principalmente en aspectos como las relaciones económicas y la política de recursos humanos con los miembros de la familia.

La interacción entre ambos sistemas se realizaría en cuatro niveles o planos diferentes: ideológico, político, económico y de continuidad, los cuales permiten definir las características de una EF, tal como se muestra en la figura 27. En referencia al modelo, el plan de sucesión debe ser capaz de interpelar a cada uno de esos cuatro niveles hasta alcanzar un consenso que permita convivir pacíficamente a la siguiente generación, desplegando las máximas posibilidades de desarrollo del sistema familia-empresa.

Figura 27. Modelo de poder en empresas familiares



Fuente: Vilanova (2000)

1. **Nivel ideológico:** es el ideario de una EF, engloba desde concepciones más profundas de cómo este tipo de empresas interpreta el mundo hasta elementos más visibles, tales como, la cultura organizacional y, el capital dominante, pasando por los valores que practica.
2. **Nivel político:** es el ámbito de las relaciones de poder, de la capacidad de influir en el comportamiento de otros y, supone, poder definir los flujos, los depósitos de información formal e informal, la estructura de gobierno, las operaciones, los sistemas de acceso a los puestos de trabajo, los procesos fundamentales de toma de decisiones, las expectativas de crecimiento, entre otros. En este nivel se encuentran los “poderes en la sombra”, es decir, personas que de hecho tienen una capacidad de influencia que no corresponde con su situación en la estructura formal, tales como los cónyuges, un antiguo socio, un asesor de confianza, una

abuela, etc., quienes actúan cuando la estructura organizativa de las empresas familiar no les deja un espacio “a la luz” para opinar.

3. Nivel económico: hace referencia a las relaciones económicas entre empresa y familia, es decir, a cómo se fijan las remuneraciones, las políticas de dividendos, de financiación, el uso de los activos, entre otros.

4. Nivel de continuidad: hace referencia a las capacidades que tiene el propio sistema para perpetuarse a lo largo del tiempo, con la independencia que tenga el empresario, con capacidades que se desarrollen en las siguientes generaciones, con la existencia de una estructura empresarial sólida, con los mecanismos de sucesión existentes, con la generación de proyectos de futuro que atraigan a los diferentes perfiles de sucesores a los sistemas de transmisión de la propiedad, etc.

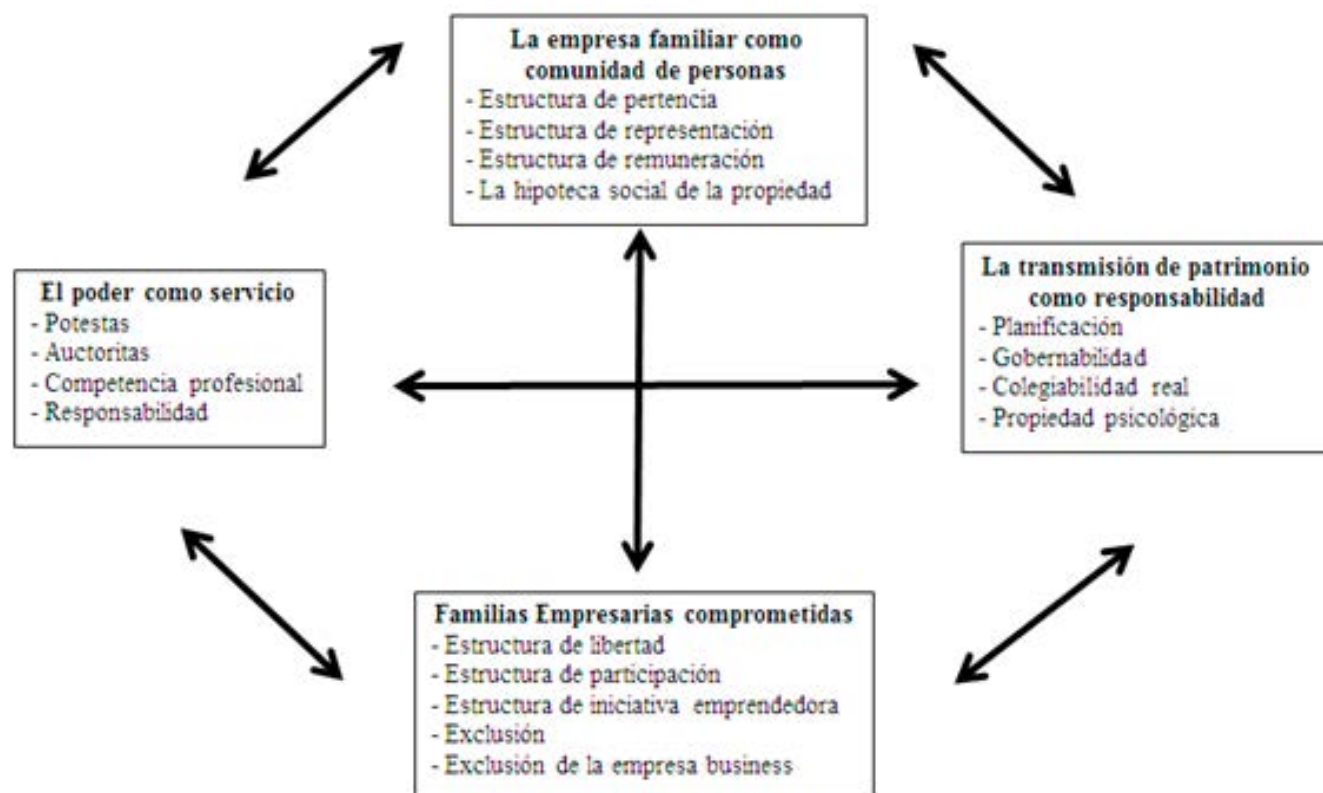
Toda EF que tiene una estructura constituida por los cuatro niveles citados, debe ser entendida como una estructura dinámica, que se constituye a partir de la interacción de los diferentes elementos del sistema. Algunas precisiones sobre el nivel ideológico deben ser hechas:

1. Los diferentes niveles no tienen igual jerarquía, debido a que el nivel ideológico condiciona a todos los demás; así se define el grado de apertura del sistema para incorporar nuevos elementos o permanecer fiel al esquema existente.
2. El nivel ideológico es conceptual y permite interpretar la realidad, mientras que el resto de los niveles son de tipo operativo.
3. Una parte del éxito sostenido en el tiempo de las empresas familiares depende de su capacidad para generar un plano ideológico que le proporcione estabilidad, y que, a su vez, le permita incorporar nuevas aportaciones del exterior y sobre todo de las nuevas generaciones.

9.3.2.- Modelo CAVA

El modelo CAVA, es una guía para aquellas personas que buscan hacer de su EF, una organización multigeneracional a través del compromiso de sus miembros; para lo cual existen distintos principios, estructuras y normas que combinadas conforman este modelo, como lo expone la figura 28.

Figura 28. Modelo CAVA



Fuente: Gallo et al (2007)

Cada letra corresponde a una palabra (C = Comprometido, A= Activo, V= Virtuoso y A= Avanzado). Lo que significa que el modelo concibe el negocio familiar como una comunidad de personas comprometidas, el poder como un servicio y la transmisión del patrimonio, como una responsabilidad. El desarrollo de estas áreas genera grandes aportes a la longevidad del negocio, adicionalmente les permite a las familias entender lo que implica ser una familia

comprometida con su empresa.

El hecho de que el negocio familiar sea una comunidad de personas, sugiere que el éxito financiero no es el único requisito para su supervivencia. Adicionalmente, esta clase de empresas comprende a los propietarios, directivos, y personas que trabajan en su seno, los que deben organizarse conforme a las estructuras de responsabilidad, junto con los sistemas de gestión adecuados.

Las familias deben establecer normas para todos sus miembros, comprometerse con el desarrollo de sus capacidades profesionales, compensarlas en función de una estructura lógica y transparente y satisfacer la hipoteca social relacionada a cualquier tipo de propiedad. Al mismo tiempo, que los miembros de la familia están unidos y comprometidos con el negocio, debe haber una estructura que combine: valores, principios y normas. De hecho, los valores subyacentes de estas estructuras son en cierta medida un intento de la familia propietaria de formalizar algunas de sus creencias con la vista puesta en la supervivencia del negocio familiar, por lo que las estructuras de libertad, participación e iniciativa emprendedora, deben proporcionar a los miembros familiares un marco claro de actuación, de modo que todos y, cada uno de ellos, conozcan los requisitos para poder participar y formar parte del proceso.

Por otro lado, es necesario remarcar la idea del poder como un servicio, lo cual significa que aquellos que toman las decisiones en la familia, deben tener un elevado equilibrio motivacional, debido a que sus decisiones han de tomar en consideración los motivos trascendentes y, no sólo, los intrínsecos y los extrínsecos. Por lo que es importante entender los dos tipos de poder: potestas, o el poder de decidir lo que permite la ley, y, auctoritas, o el poder de decidir lo que permite la posesión de la competencia profesional necesaria. Los distintos poderes que ejercen propietarios y accionistas, deben

estar equilibrados, una condición imprescindible para la formación de una familia comprometida con su negocio.

Finalmente, el modelo propone, la idea de la transmisión del patrimonio como una responsabilidad, que hace referencia, a que deben hacerse planes para transferir los recursos éticos, humanos, intelectuales, financieros y de otro tipo. Así, a la hora de decidir la transmisión del negocio, la idea que debe dominar es que el bien común debe prevalecer sobre el personal y debe evitarse la tiranía seleccionando a los beneficiarios cuya intención sea organizar el gobierno del negocio de forma colegiada.

9.3.3.- Modelo de las 4 cualidades

El modelo de las 4 C desarrollado por Miller & Le Breton (2005), destaca cuatro enfoques distintivos de las EF exitosas: continuidad, comunidad, conexión y comando, tal como se explica a continuación.

1. Continuidad: hace referencia a la persecución de un sueño, debido a que las empresas familiares longevas están comprometidas con una misión duradera y apasionada, invirtiendo profundamente en las competencias necesarias para mantener la misión y visión a largo plazo. Adicionalmente, como la empresa es el medio para alcanzar sus sueños, las familias se esfuerzan por asegurar la salud y continuidad de la compañía, ejerciendo el gobierno de manera responsable, administrando, cuidando los activos como si fueran propios al hacer sacrificios profundos para lograr sus sueños. Entre los elementos de la continuidad se encuentran abrazar una misión que motive, lo que comprende, los valores, creencias de los fundadores, la inversión, el sacrificio de las competencias futuras, que toman años para desarrollarse y más aún para generar beneficios; al igual que fomentar el aprendizaje y permanencia de los ejecutivos.

2. **Comunidad:** lo que significa “unir la tribu” enfatizando que las empresas familiares multigeneracionales insisten en construir un equipo cohesivo, que adoptan fuertemente valores para mostrar a la gente lo que es importante, socializándolo con los empleados para asegurar que estos valores prevalezcan. Entre los elementos de la comunidad se puede mencionar la fuerte manifestación y socialización de valores para establecer un estado de bienestar, ofreciendo una buena remuneración a los empleados, compartiendo la riqueza, diseñando posiciones interesantes y abriendo caminos para progresar.
3. **Conexión:** implica ser buenos vecinos y esforzarse por perdurar en el tiempo, debido a que esto beneficia las relaciones con empleados, socios, clientes, y la sociedad; creando reputación y recursos que ayudan a asegurar un futuro saludable. Los elementos de la conexión comprenden ser un socio benévolo, ser responsable y esmerado, ser un buen ciudadano, hacer contactos y mantenerse en contacto.
4. **Comando:** los líderes de las empresas familiares insisten en la libertad de actuar independientemente para renovar y adaptar la empresa. Usualmente, ellos trabajan con un equipo que se caracteriza por el empoderamiento de sus miembros, quienes tienen la libertad de comunicarse abiertamente y tomar decisiones. Los elementos del comando son: actuar rápidamente, debido a que la independencia y libertad de los ejecutivos de la familia permiten tomar decisiones a tiempo; ser originales, actuar con valentía, tener continua renovación, establecer un grupo superior diverso y cohesivo.

9.3.4.- Modelo motivacional

Con el desarrollo de la teoría sobre la motivación humana, Pérez-López (1987) explica que toda empresa es una comunidad de

personas, donde cada uno de los individuos tiene diferentes gustos, personalidades y motivaciones para lograr su satisfacción personal. Dicho autor plantea que cada persona que ejerce una acción, tiene tres tipos de motivaciones:

1. **Motivos extrínsecos:** hace referencia a los incentivos que se encuentran fuera del sujeto, los cuales a menudo consisten en recompensas que busca conseguir un individuo, como por ejemplo la remuneración que se obtiene por el trabajo. En términos de empresa, la motivación extrínseca conlleva la eficacia, es decir, el cumplimiento de objetivos.
2. **Motivos intrínsecos:** son aspectos de la realidad que determinan el logro de aprendizajes de la persona, como el desarrollo profesional que, empresarialmente están vinculados con alcanzar ventajas competitivas, volviéndola más interesante y atractiva para el medio.
3. **Motivos trascendentes:** determinan el logro de aprendizajes de las otras personas con las que se relacionan. Se obtienen cuando terceras personas aprenden positivamente de las acciones del individuo. En términos de empresa, esto se denomina consistencia, que es la búsqueda de la unidad en todos los partícipes de la organización.

Pérez-López (1987) señala que “las organizaciones son instrumentos donde las personas buscan su satisfacción por medio de los tres tipos de motivaciones, si se logra que esas motivaciones estén alineadas a las actuaciones de la empresa, en términos de eficacia, eficiencia y consistencia, se obtiene el compromiso de la persona”.

Aplicando este concepto a las familias empresarias se puede lograr la longevidad de tres maneras: con eficacia, es decir centrándose en invertir y crear un patrimonio que genere resultados económicos para que la familia propietaria lo disfrute y explote; otro criterio el de la eficiencia, que se consigue cuando se diseña a una empresa que

constantemente este en pro de alcanzar ventajas competitivas, y por último, creando consistencia, que no es más que la generación de la confianza recíproca quienes participan y conforman la empresa. Lo cual debe ser transmitido a los clientes, proveedores, sociedad, ambiente, competidores, familia propietaria, entre otros.

9.3.5.- Modelo de los 4 pilares

Tras la evaluación de los modelos que rigen la estructura de la EF, se ha considerado adecuado presentar un nuevo modelo, más complejo que los anteriores y que, en cierto modo, relaciona el modelo de los 5 círculos con el modelo evolutivo tridimensional. Investigaciones con EF por más de tres décadas, han arrojado resultados que explican que las organizaciones familiares longevas tienen algunas ventajas competitivas tales como: políticas, propósitos, procesos y parentescos.

- 1.**Política:** representan las normas que guían y determinan las decisiones presentes y futuras. El implementar políticas en una EF tiene dos principales ventajas: 1) se atienden a los problemas antes que se vuelvan emocionales y/o personales y 2) al hablar de familias se deben manejar las expectativas de cada miembro que conforma la empresa, preparándolos sobre cómo funcionarán los diferentes aspectos en la empresa. Esto hace necesario la creación de un protocolo clarifique el manejo tanto del patrimonio como del negocio y lógicamente de la familia.
- 2.**Propósito:** las organizaciones familiares deben contar con un propósito inspirador permite les permita enfrentar las contradicciones inherentes de estar en el negocio junto a su familia. Esto provoca un compromiso entre los miembros participantes de la EF.
- 3.**Proceso:** en las EF se refiere al espacio de reunión y discusión, para la resolución conjunta de los problemas. Los procesos

exitosos requieren ciertas habilidades como la comunicación, la resolución de conflictos, la habilidad para colaborar y alcanzar consensos. Esto también requiere que los miembros de la familia sean capaces de poner el bienestar del negocio y la familia más allá de sus propios intereses personales.

4. **Parentesco:** lleva a las familias empresarias a conservar el vínculo familiar, lo que se puede conseguir por medio de reuniones periódicas y actividades que generen unidad familiar y armonía

9.3.6.- Modelo de dinastía

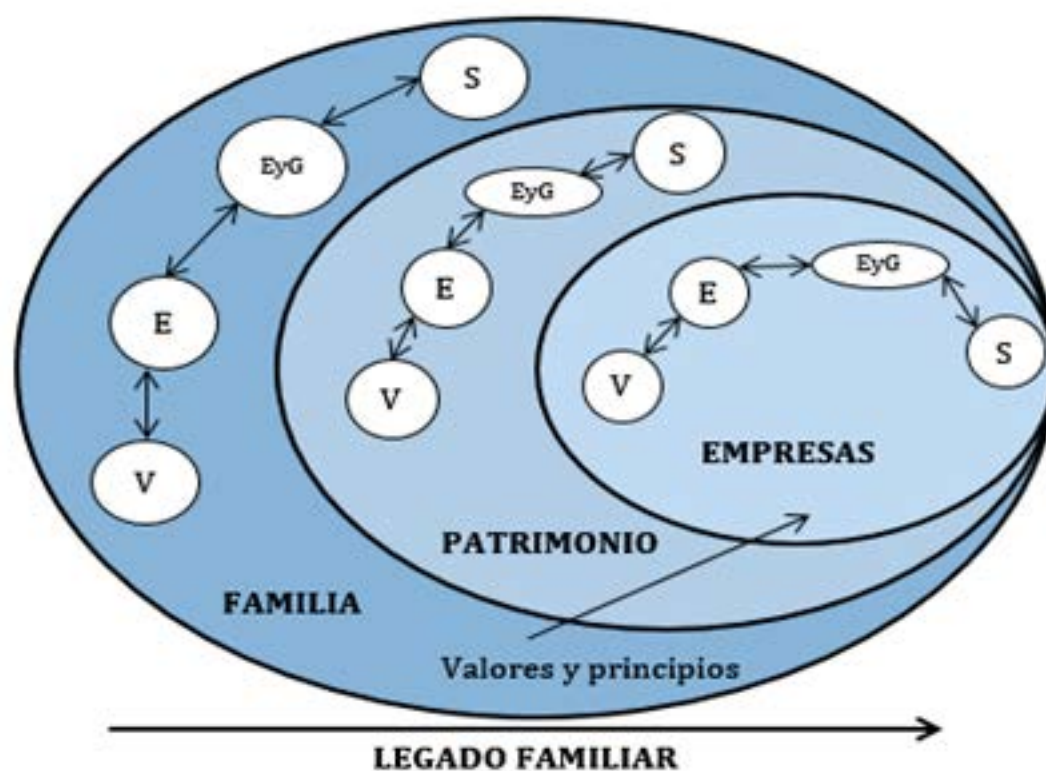
A partir del modelo clásico de los tres círculos que combina, empresa, familia y propiedad, y de los recientes hallazgos que han identificado que el secreto del éxito en las familias empresarias radica en el tipo de familia que es, en los valores y principios que se transmiten a las nuevas generaciones, Gómez-Betancourt (2010) desarrolló el modelo dinastía, el que explica que, si en una familia prevalece el individualismo y la independencia, es lógico que la visión del patrimonio sea individualista, y, por lo tanto, empresarialmente tendrán organizaciones que podrían llegar a direccionamientos basados más en el crecimiento y entrega de dividendos, olvidando cualquier otro criterio. Muy contrario a las familias donde se han inculcado la unidad, la armonía, el trabajo en equipo, la excelencia, la paciencia y, donde la visión del patrimonio es colectiva pero cuidada por el individuo. Lo anterior da como resultado un direccionamiento en las empresas de capital paciente con crecimiento moderado, sin riesgos excesivos por generaciones.

Consecuentemente, el modelo identifica distintos tipos de familias, pero centra su modelo en las dinastías familiares, que son aquellas que comparten valores y principios, encaminados hacia el bien, donde el fin y, los medios deben ser honorables, para redactar y trabajar sobre una visión trascendente, además trabajar en los

hábitos de las familias felices con el fin de construir un legado.

Como se observa en la Figura 29, una dinastía tiene un componente familiar que es mayor que todas las partes, puede tener un patrimonio y dentro de ese patrimonio pueden figurar unas empresas. Usualmente el patrimonio se mantiene dentro de ese grupo familiar y la familia tiene el control de las empresas.

Figura 29. Modelo dinastía para empresas familiares



Fuente: Gómez- Betancourt (2010)

En general, cada grupo familiar de la “dinastía” tiene al interior una visión familiar (V), una estrategia familiar (E), una estructura y gobierno familiar (E y G), con unos sistemas de dirección familiar (S). Igualmente, en el manejo del patrimonio poseen una visión y estrategia patrimonial, una estructura con un gobierno para el manejo del patrimonio, al igual que unos sistemas de dirección.

Finalmente, en el ámbito empresarial, las organizaciones cuentan

con una visión, estrategia y gobierno corporativo, una estructura organizativa, y unos sistemas de dirección. Pero lo más relevante es que los valores y principios de la familia cruzan y trascienden todo el modelo, hasta llegar a las empresas. Todo en conjunto, es lo que se denomina el legado familiar, que trasciende por generaciones y tiene como objetivo principal beneficiar a la descendencia de la familia propietaria e impactar positivamente a los *stakeholders*.

9.3.7.- Modelo de transmisión de conocimiento activo para la familia empresaria (CAFE)

El conocimiento tiene un impacto positivo sobre las organizaciones, debido a que, si una organización consigue controlar y dirigir su capacidad de aprender y, reutilizar el conocimiento, su eficiencia y competitividad pueden incrementarse; es por ello que las organizaciones están dedicando cada vez más esfuerzo a la administración del conocimiento.

En las EF es definido dicho conocimiento, como la sabiduría y la habilidad que los miembros de la familia han adquirido, y han desarrollado a través de la educación y la experiencia, tanto dentro, como fuera de la empresa. Es, por tanto, una capacidad que debe extenderse a través de todos los miembros de la familia con el fin de experimentar y desarrollar nuevos sistemas de captura, construcción del conocimiento, y experiencias acumuladas por sus miembros. El concepto de conocimiento en la EF, incluye información contextual, experiencia enmarcada, creencias, valores, percepción, así como el know-how y las habilidades para realizar tareas.

El modelo CAFE desarrollado por Treviño- Rodríguez y Tapies (2010), considera como principales elementos las tradiciones, los lazos familiares y las emociones, que afectan directamente en el grado de aprendizaje y de adquirir conocimiento de la organización,

y de los demás grupos que interactúan en el negocio.

Este modelo es aplicable cuando no surgen conflictos significativos entorno a la familia que participa en este proceso de enseñanza, pues es necesario la comunicación y confianza, entre las personas involucradas. Además, dicha comunicación les va a permitir desarrollar conocimientos idiosincráticos, al igual que competencias dinámicas específicas para una recombinação de recursos que permanecen dentro de la familia y de la empresa a través de las generaciones.

En general, los propietarios de las EF se inclinan por enseñar a las nuevas generaciones todo lo que saben acerca del negocio, debido a que su principal deseo es que sus descendientes lo continúen para que construyan sobre ella oportunidades de supervivencia.

9.3.8.- Modelo de cultura organizacional

El término cultura empresarial familiar se puede considerar como la ideología básica seguida por la familia propietaria, que se caracteriza por los valores, las normas y tradiciones o formas de actuar en la vida. Así mismo, se define a la cultura de la EF, como la colección de valores definidos por comportamientos que existen en una empresa como resultado del liderazgo que proveen los miembros de la familia.

Por estas razones es que, durante el proceso de planificación estratégica de la EF, es muy importante que participen tanto los miembros de la familia, como los principales directivos de la misma y, que ambas partes, se comprometan en ese proceso continuo para que permanezca a lo largo del tiempo. Con estos antecedentes, una EF próxima a un cambio generacional, debería iniciar inmediatamente su proceso de planificación, teniendo en

consideración la formación de un consejo familiar y la utilización de la junta de gobierno como una fuerza activa.

Así, lo que realmente hace que una empresa sea familiar, es la existencia actual, y el deseo de que continúe existiendo en un futuro, proveniente de un nexo de unión entre una empresa y una familia, el cual consiste en que parte de la cultura de ambas, formada por creencias y valores, sea permanente y voluntariamente compartida. En este sentido, Zapata (2004) en su práctica investigativa, en el tema de cultura organizacional, elaboró un modelo de análisis de la cultura organizacional de una organización, en el cual, según el autor, permite realizar un diagnóstico de la cultura en las empresas teniendo presente las diferentes dimensiones que la determinan.

En dicho modelo se presenta una síntesis de los componentes, las características y los rasgos de la cultura organizacional desde un plano interdisciplinario de la organización, el cual está dividido en dimensiones, que son: 1) identificación e historia de la organización, 2) el entorno social o cultura externa, 3) el lenguaje y la comunicación, 4) proyecto formal de empresa, 5) el sistema de producción de bienes materiales, 6) el sistema de producción de bienes inmateriales, 7) el sistema de producción de bienes sociales, 8) las relaciones interpersonales, 9) las relaciones de poder, 10) liderazgo, 11) modos de ser de los dirigentes, 12) subculturas e identidad.

El autor del modelo, argumenta que la cultura organizacional es entonces una ventaja competitiva para la empresa familiar, debido a que puede ser percibida de manera diferente de sus competidores, es decir, genera diferenciación.

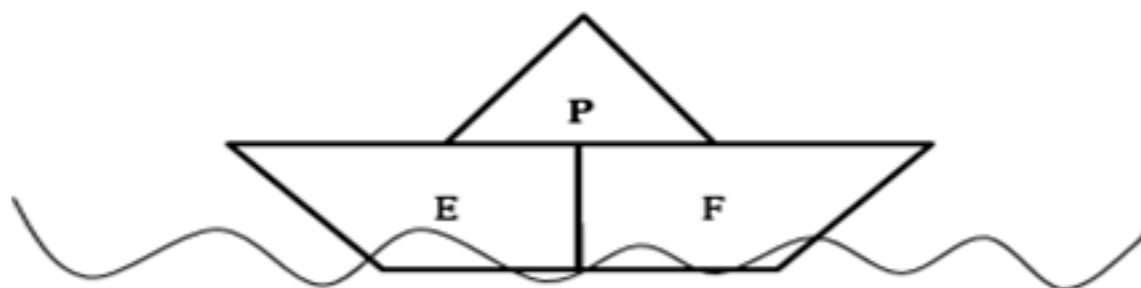
9.4.- Modelos de experiencia

Los modelos de experiencia hacen referencia a las destrezas adquiridas por parte de los miembros de la familia y los cuales influyen en su dirección. A continuación, se detallan los modelos que se encuentran en esta clasificación:

9.4.1.- Modelo de equilibrio entre empresa y familia

Belausteguigoitia (2004), desarrolla el modelo de equilibrio entre la empresa y la familia a través de una analogía que consiste en un barco dividido en proa, popa y cabina de mando, tal como se muestra en la figura 30.

Figura 30. Modelo de equilibrio entre empresa y familia



Fuente: Belausteguigoitia (2004)

En la cabina de mando se encuentra el capitán y el barco flota en la medida en que no penetre el agua, además se tiene que mover en armonía con las olas del mar. La proa es la familia y la popa la empresa; en función de que todo marche correctamente, el capitán debe saber mantener la atención a ambas partes del barco, de manera que cuando las olas (problemas) comiencen a acechar a una parte u otra, el capitán sepa mantener el equilibrio o la atención especial a un sector, sin olvidar al otro. También es necesario que el capitán

tenga un faro (objetivo) claro al que desea llegar, de manera que toda la tripulación (empresa y familia) tenga en mente el destino, y trabajen en conjunto para lograrlo. Este modelo ilustra la disputa entre los subsistemas de la familia y de empresa por dinero, atención y tiempo, entre otros factores. Es importante conciliar los intereses de empresa y familia para obtener buenos resultados en cada una de estas dimensiones y así lograr un sano equilibrio.

9.4.2.- Modelo basado en herramientas de identificación

El modelo fue desarrollado por Puente (2006) y se basa en la identificación de problemas, y, el fortalecimiento de sus características, con el fin de perpetuarse en el tiempo con la combinación adecuada de todos sus aspectos. Estas herramientas se identifican en la figura 31.

Figura 31. Modelo de herramientas de identificación



Fuente: Puente (2006)

En este modelo, se pueden explicar de forma simple sus componentes:

1. Protocolo de familia: herramienta en donde se plasma la misión, visión, políticas y valores de la familia y la empresa y sus relaciones entre sí. A través del protocolo se abordan elementos jurídicos, éticos y morales que determinan la forma en la que trabajaran las personas contratadas para lograr la eficiencia y efectividad

requerida por la empresa familiar.

2. **Código del buen gobierno:** es aplicable a las empresas de familia, en tanto en cuanto se considere el modelo de la estructura social respectiva en busca de asumir las relaciones de una forma muy responsable.
3. **Los órganos de gobierno:** representa la profundización del código del buen gobierno y el punto en donde se concentra el desarrollo de los entes que la direccionan, con el fin de proyectar interna y externamente al mercado sus opciones de movilidad y crecimiento. Los órganos de gobierno en las empresas de familia, están compuestos por la Asamblea Familiar y el Consejo de Familia, quienes facilitan la comunicación y las relaciones entre sí, a la vez que direccionan los problemas en los que no se haya previsto soluciones.
4. **La sucesión:** es la que decide el futuro manejo de la empresa, su principal dificultad radica en que la administración y, la propiedad está en manos de quien la dirige lo que hace que el traspaso generacional se fije en la continuidad como fin último de la gestión empresarial.
5. **Esquema de protección patrimonial y jurídica:** trata de separar y proteger el patrimonio comercial y familiar en el momento de la financiación y en caso de una etapa final de la empresa y sus consecuencias. Mediante este esquema se pretende armonizar lo económico con el esquema jurídico, sumado al modelo gerencial.

9.5.- Modelos de planes estratégicos para empresas de familias

Algunos autores han propuesto diferentes modelos de planes estratégicos o denominados también modelos de gestión estratégica enfocados a las EF. Los modelos estarán identificados en orden cronológico de aparición:

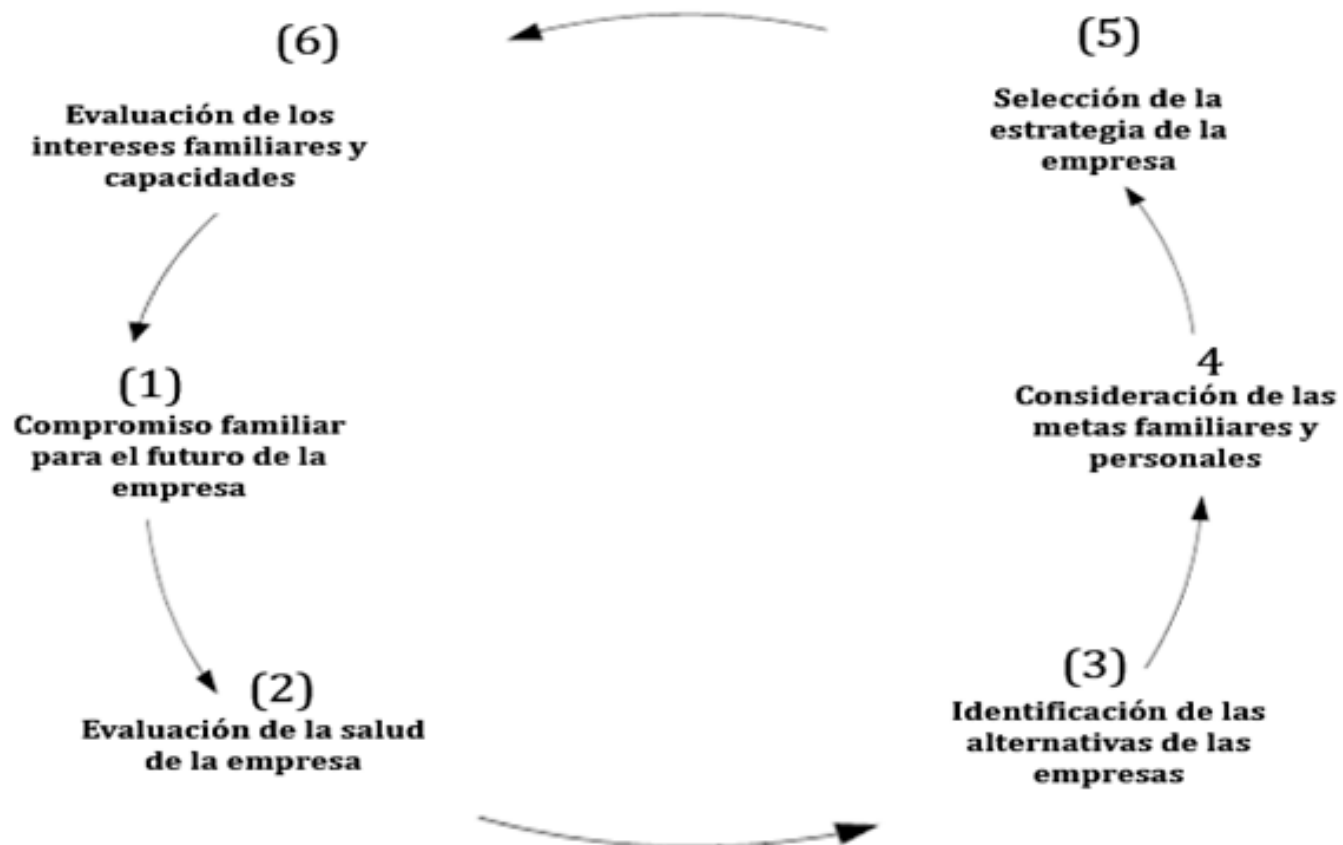
1. Modelo de interdependencia de planificación empresarial y de la familia.
2. Modelo del proceso de administración estratégica.
3. Modelo de sostenibilidad de la empresa familiar.
4. Modelo del proceso de planificación paralela.
5. Modelo del proceso de gestión estratégica de la empresa familiar.

9.5.1.-Modelo de interdependencia de planificación empresarial y de la familia.

Este modelo fue producto de las investigaciones que abordaban los beneficios a la vez que las críticas existentes sobre la planificación estratégica en las empresas familiares. Ward (1988) que fue quien investigó al respecto, explicaba que no era necesario en todo momento una planificación formal, en tanto exista una clara presencia de pensamiento estratégico y que la empresa sea de tamaño pequeño.

El autor argumentaba también que una de las explicaciones a la necesidad de estos planes parte de los requerimientos financieros a los problemas familiares graves de carácter patrimonial. La figura 32 representa el modelo y cada una de las variables que lo conforman.

Figura 32. Modelo de interdependencia de planificación empresarial y de la familia.



Fuente: Ward (1988)

Con el modelo representado en la figura 13 se pueden seguir los siguientes pasos para el desarrollo de la planificación estratégica de la EF, siendo estos:

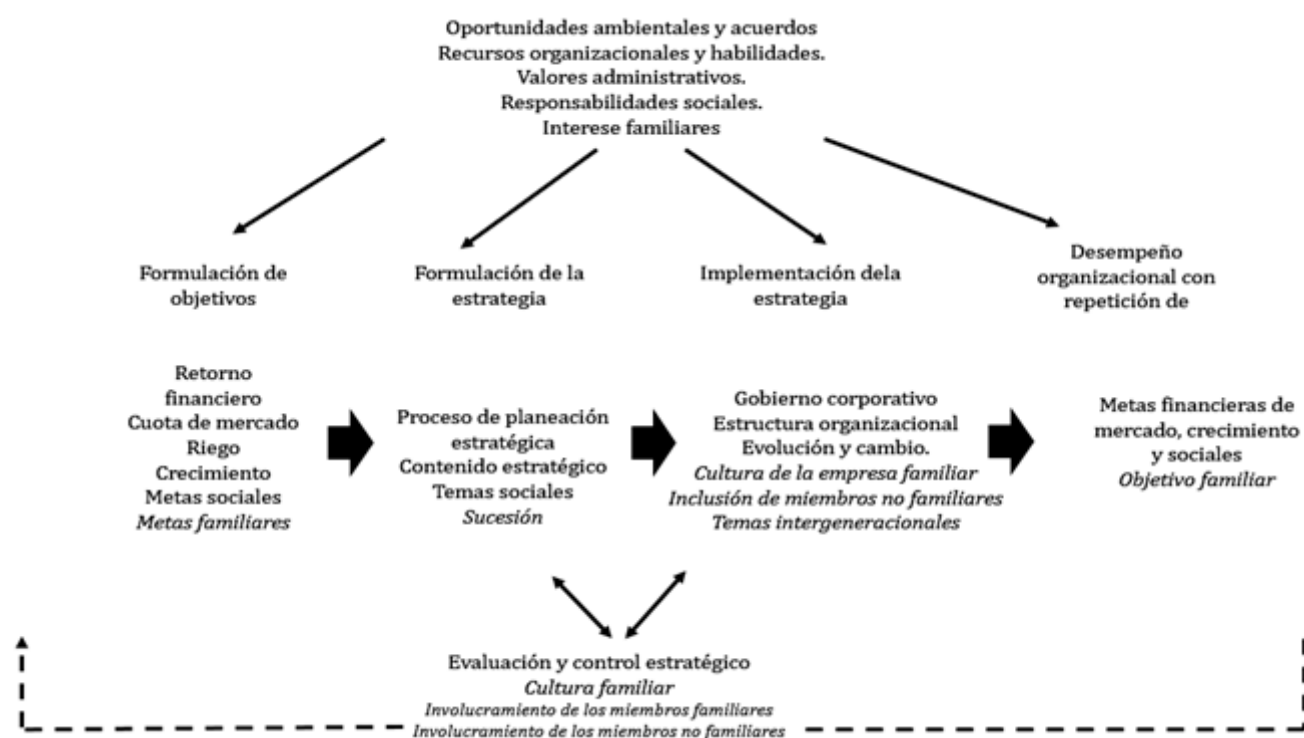
1. Tener un FODA completo de la empresa.
2. Asegurar la planificación estratégica mediante el compromiso familiar.
3. Reconocer las oportunidades que brinda el mercado e identificar alternativas estratégicas para la empresa.
4. Conocer el estado financiero de la empresa.
5. Definir la estrategia de la empresa.
6. Evaluar intereses de la familia.
7. Establecer metas a conseguir por parte de la familia.

9.5.2.- Modelo del proceso de administración estratégica

Sharma, Chrisman y Chua, desarrollaron y aportaron con un marco conceptual el cual identifica que, tanto en las empresas familiares, como en las empresas no familiares, el proceso de planificación estratégica se presenta en similares sentidos (formulación, implementación y control) diferenciándose en este tipo de empresas en lo referente al cumplimiento de objetivos.

El modelo presenta un diagrama que muestra el proceso dinámico que genera el planteamiento de objetivos y la formulación e implementación de las estrategias las mismas que deben permitir alcanzarlos, al igual que alcanzar el desempeño de la organización (ver figura 33).

Figura 33. Modelo de proceso de administración estratégica.



Fuente: Sharma, Chrisman y Chua (1997)

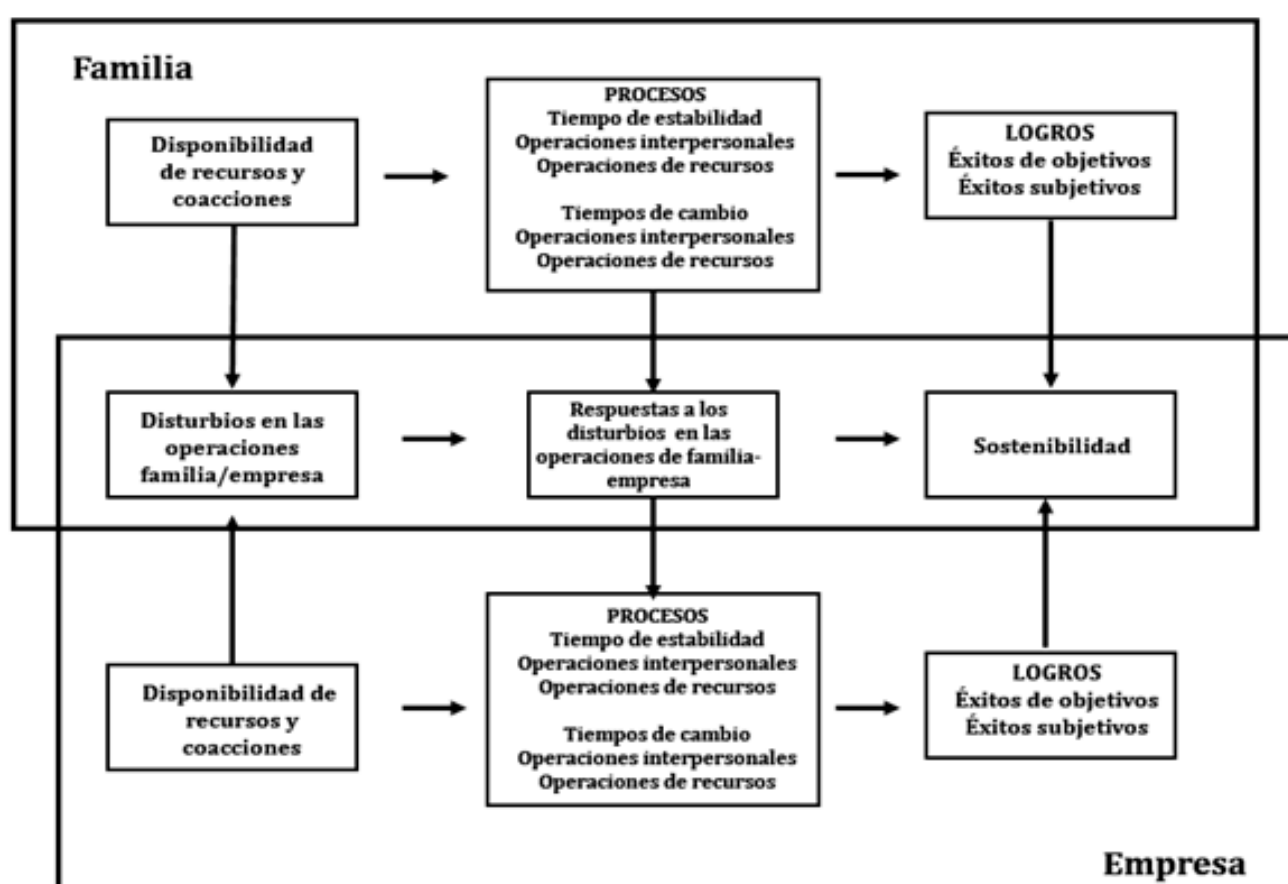
Es importante resalta que en el modelo de la figura 14 remarca

las diferencias principales entre una empresa familiar¹⁰ y una no familiar, además expone las influencias, los valores e intereses que la familia incorpora a la empresa.

9.5.3.- Modelo de sostenibilidad de la empresa familiar

Los investigadores Stafford, Duncan, Dane y Winter (1999) plantearon este modelo manifestando que la sostenibilidad de las EF está íntimamente ligada tanto con los objetivos que la empresa persigue como los que persigue la familia y por las vinculaciones operativas que se realizan entre los dos sistemas, siendo el principal objetivo del modelo propuesto la planificación estratégica (ver figura 34).

Figura 34. Modelo de sostenibilidad de la empresa familiar



Fuente: Stafford, Duncan, Dane y Winter (1999)

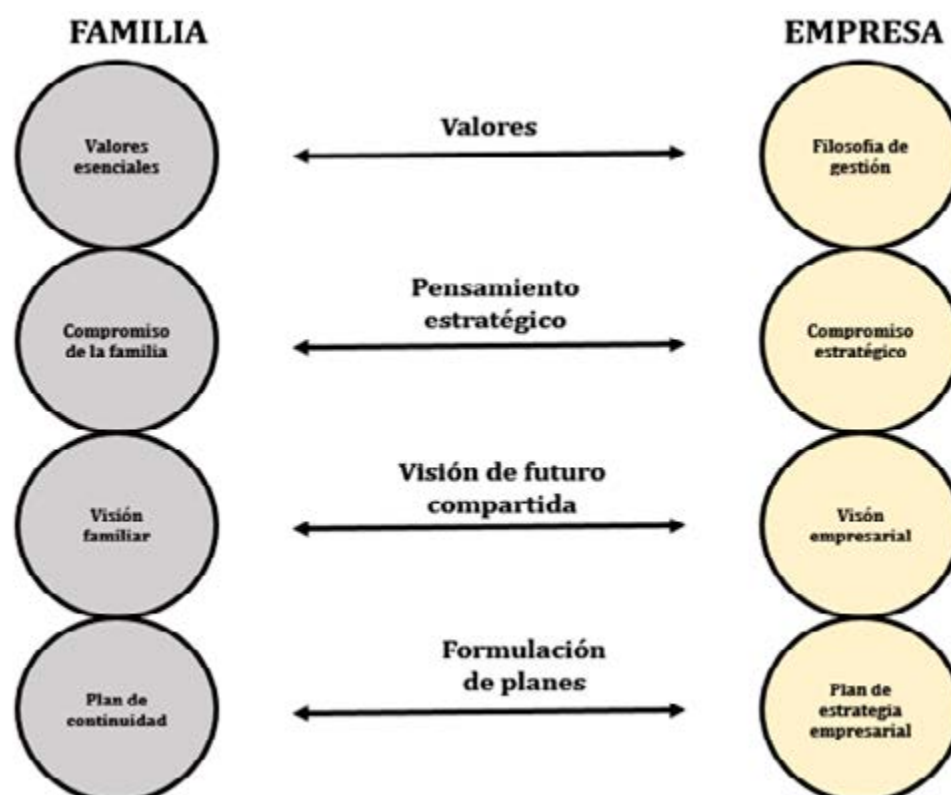
10 Con letra cursiva se resalta la influencia familiar.

Vale recalcar, que en el modelo de la figura 14, existe una diferencia con otros modelos existentes, porque este de manera análoga incluye a la familia con la empresa, con la finalidad de obtener como resultado la perdurabilidad o permanencia, de la empresa, el éxito y el conocimiento de las reacciones frente a la posibilidad de que se generen disturbios.

9.5.4.- Modelo del proceso de planificación paralela

El modelo desarrollado por Carlock y Ward (2003), se constituye por dos niveles que son la empresa y la familia. De esa forma el modelo de planificación paralela en lo referente a la empresa está conformado por la filosofía de gestión empresarial, por el compromiso estratégico, la visión empresarial y el plan estratégico. Mientras que en lo referente a la familia se constituye por los valores esenciales, el compromiso de la familia, la visión familiar y el plan de continuidad (ver figura 35).

Figura 35. Modelo del proceso de planificación paralela



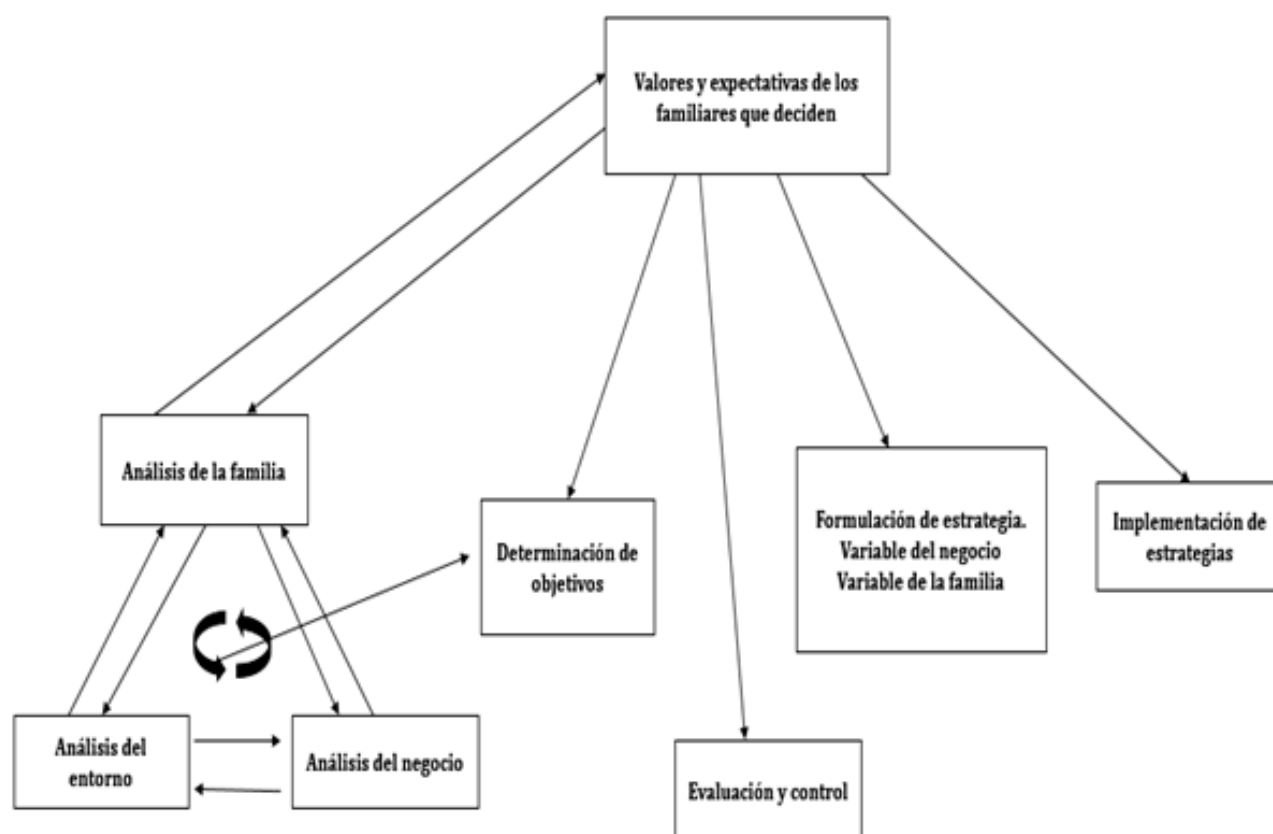
Fuente: Carlock y Ward (2003)

De acuerdo a la figura 35 tanto el nivel familiar como el de la empresa definen los valores, el pensamiento estratégico, la visión de futuro y el diseño y formulación de planes de continuidad y empresarial.

9.5.5.- Modelo del proceso de gestión estratégica de la empresa familiar

El modelo de gestión estratégica realizado por Ussman (2004) se conforma por dos componentes, el uno que realiza un análisis situacional y otro que involucra un esquema de gestión estratégica, lo que implica que este modelo combina la administrativamente los objetivos tanto empresariales como familiares (ver figura 36).

Figura 36. Modelo del proceso de gestión estratégica de la empresa familiar



Fuente: Ussman (2004)

HACIA UN NUEVO ENFOQUE DE DIRECCIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR.

ANÁLISIS REFLEXIVO

El gran reto para la mayoría de organizaciones, es quizá hacer frente a un mercado competitivo para asegurar su permanencia, sin embargo, en el caso de las EF, el reto más trascendental e importante, es probablemente, integrar los intereses de los diferentes miembros de la empresa en objetivos compartidos y coordinar los esfuerzos organizacionales para el logro de los mismos.

Las EF exitosas pasan por un ciclo evolutivo o por diferentes etapas, cada una con sus propias particularidades y sobre las cuales se siembran las semillas para los retos de la siguiente. Así, la forma en la que se superen los problemas de una etapa, en cierta medida, representa la capacidad de hacer frente a los retos y contribuye a la planificación de estrategias para un adecuado proceso de toma de decisiones.

De tal manera que es fundamental, ante todo, que la EF desarrolle su propio proceso de planeación estratégica que dirija y sea consecuente con la misión y visión de la misma. Adicionalmente, debe establecer o mantener un apropiado modelo de gestión que permita una situación económica, financiera y administrativa estable, y de manera particular, debe implantar un código de ética empresarial que defina principalmente su responsabilidad social.

También es de gran importancia, como un desafío de la EF, la identificación, la evaluación, el análisis y la valoración de los riesgos en los diferentes procesos operativos, de planeación y de apoyo, con el fin de minimizar dichos riesgos y establecer los controles necesarios para ello. Es así como, el desarrollo de una EF

y la superación de las crisis están ligados a una exitosa gestión del cambio y al uso adecuado de herramientas del gerenciamiento. A partir de esto, diferentes modelos han surgido del estudio de este tipo de empresas, los cuales intentan representar su estructura y proveer de técnicas para resolver los diferentes tipos de problemas que se pueden presentar en el entorno emocional y afectivo de las personas involucradas. Sin embargo, es necesario señalar que no existen recetas mágicas, ni modelos específicos rígidamente definidos aplicables al comportamiento de la EF, pues impediría entender su propia naturaleza, como también resultaría complicado establecer un patrón de conducta. No obstante, los modelos anteriormente mencionados permiten identificar algunas características de estas empresas, clasificarlas en tipos, así como ofrecer a los empresarios y a los miembros de la familia una referencia sobre las consecuencias de los cambios probables e inevitables en sus complejos sistemas organizacionales.

En este sentido, el encuentro de la familia en la empresa implica procesos de coordinación distintos, que no obedecen a la lógica racional de los mecanismos formales, reglamentarios, ni de medición del desempeño como en empresas no familiares. Por el contrario, la parentela en la empresa participa en la configuración de un sistema de valores y creencias compartidos que integran y se relacionan con un sentido comunitario, como en la propia familia. Con ello se logra, incluso, disminuir las diferencias entre los objetivos individuales y los organizacionales y, de esa manera, sirve, además, como un marco de referencia para sus miembros sobre la forma de cómo debe funcionar una compañía, razón por la cual es conveniente realizar el plan estratégico para abordar de forma metódica la problemática que surge, sobre todo, en lo relativo a aquellos aspectos y circunstancias que le son propios y exclusivos.

Adicionalmente, es preciso enfatizar que la calidad de las decisiones tomadas dentro de este tipo de organización es determinada principalmente por la cultura familiar y empresarial. Esta premisa debe ser valorada por el administrador general debido a que de no hacerlo correría el riesgo de perjudicar el buen desarrollo de los subsistemas.

Considerando que las decisiones tomadas en el subsistema empresa no siempre tendrán efectos positivos en el subsistema familia, es necesario establecer canales de comunicación, objetivos grupales y personales, que permitan la evolución y permanencia de la empresa para desarrollar una solución a su medida y seleccionar el modelo que más se acople a sus principales peculiaridades, para así poder entender su dinámica con el entorno próximo.

Teniendo en consideración que cada proceso de cambio y etapa de evolución es diferente, y que las motivaciones que lo impulsan pueden variar, lo que separa a las empresas que tienen resultados brillantes de aquéllas que no los tienen, es que las primeras son conscientes de las dificultades, por lo que plantean la manera de evitarlas.

La continuidad de la EF va a depender en el largo plazo, de la capacidad de anticiparse y responder a dicho cambio y la forma de interacción entre los subsistemas, lo que permite abordar de manera sólida las principales particularidades y dimensiones de la empresa familiar.

Este trabajo contribuye a reforzar y ampliar los conocimientos hacia una nueva orientación del proceso de dirección de la EF, debido a que constituye un marco de referencia adecuado para la comprensión y desarrollo del enfoque organizativo, evolutivo y de interacción múltiple, que aporta una visión integradora para explicar los diferentes aspectos del proceso de dirección en éste

tipo de empresas y, las herramientas disponibles para la toma de decisiones. Por tanto, su análisis y aplicación proporciona una visión diferente de las inquietudes y un medio para generar ideas, conciliar más la investigación y la práctica en dirección estratégica empresarial.

CONCLUSIONES

Dadas las condiciones del entorno externo en el que se desenvuelven las empresas hoy en día, el manejo estratégico de las organizaciones se vuelve clave para la permanencia y para alcanzar ventajas competitivas sostenibles en los diferentes sectores en los que participan. La rentabilidad de las organizaciones es necesaria, esto independientemente que la empresa sea privada no familiar, privada familiar o sin fines de lucro.

Toda empresa que busca su perdurabilidad, entendiendo a esta como su permanencia en el tiempo, debe alcanzar rendimientos que le permitan cumplir con sus compromisos, sean internos o más específicamente con sus colaboradores y externos, es decir, con los organismos gubernamentales. Para conseguir lo antes mencionado, debe realizarse preguntas básicas, pero que a su vez son estratégicas ¿dónde estoy? ¿En qué negocio estoy? ¿Quién es mi cliente? ¿Qué necesidades debo satisfacer? ¿Cómo lo voy a hacer? y ¿A dónde quiero llevar a la empresa? El poder y el saber responderlas eficientemente, es lo que hace la diferencia entre una empresa con ingresos menores, medios o superiores. Lo antes mencionado aplica tanto para las empresas de carácter familiar como las no familiares, pues esa particularidad no exime a estas tipologías organizacionales de ser exitosas, rentables y perdurables.

Con respecto del desarrollo teórico y las investigaciones acerca de las empresas familiares su estudio es reciente, a pesar que la

familia ha existido desde el inicio de la sociedad. Sin embargo, solo hasta hace poco, se le ha dado una importancia académica como eje fundamental de las actividades económicas y administrativas, no obstante, su análisis resulta un ejercicio dinámico y con una evolución constante.

El presente libro ha intentado desarrollar una aproximación teórica sobre la naturaleza e importancia de la EF, la calidad de las decisiones tomadas dentro de ella y los modelos de ciclo evolutivo, que se determinan principalmente en función a la interacción de los subsistemas, la cultura familiar y empresarial que definen su desarrollo.

Las características propias de las organizaciones familiares, las metas, valores, relaciones interpersonales y estilo de liderazgo, hacen que se vean enfrentadas a situaciones problemáticas que no sufren las organizaciones que no tienen esta condición. La mayor dificultad con que tropiezan es el equilibrio entre los intereses y necesidades de la familia con los de la empresa de la cual son propietarios; esto principalmente tiene que ver con la falta de claridad a la hora de establecer la estructura organizacional, la creación de consejos, protocolos, la planeación de la transición entre generaciones, falta de comunicación entre sus miembros y ausencia de una planificación a largo plazo. Pero es importante recalcar que, tanto la familia, como la empresa, deben evolucionar en sus etapas y con las aceleraciones propias de cada una de ellas.

Al respecto, los modelos mencionados anteriormente, ofrecen la posibilidad de elegir el que parezca que responde mejor a la historia de la EF y a su futuro más probable. Aunque cada modelo tiene sus puntos fuertes y débiles, son herramientas útiles para describir las etapas que permiten entender de mejor manera la complejidad del fenómeno que se analiza; además, ayudan a que la familia

empresaria pueda determinar la forma en que se relacionan sus elementos con el fin de alcanzar su sentido de dirección y tomar decisiones equilibradas sin que participen las emociones de quienes conforman la empresa.

Es evidente la complejidad con la que se enfrentan los miembros de una familia que trabajan juntos para conseguir sus objetivos, por lo que es fundamental conjugar el mapa de sus diferentes necesidades, intereses, deseos, y, sus aspiraciones profesionales, con los demás mapas mentales y afectivos de sus compañeros de trabajo, para que de esa manera se pueda determinar un esquema estructural y de comportamientos que faciliten su orientación.

Se puede concluir, que las EF, por su propia naturaleza, presentan características de comportamiento peculiares, determinadas por la compleja integración de sus principales subsistemas que funcionan simultáneamente —empresa, familia y propiedad—, determinados a la vez, con la evolución temporal y generacional.

Finalmente, resulta pertinente señalar una vez más, que no existe una fórmula mágica, ni un modelo específico, que se pueda adaptar rígidamente o que funcione de forma efectiva para todas las empresas de familias, debido a que depende de su propia naturaleza y, a los objetivos en común de sus integrantes, conjugado con el alto compromiso de la familia que se proyecta varias generaciones a futuro para que su negocio sobreviva en el tiempo. De lo contrario, los turbulentos cambios del entorno, la dinámica de la economía y los cambiantes ciclos vitales de las personas, harán estragos en ella.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amat, J. (2004). *La continuidad de la empresa familiar*. Barcelona: Gestión 2000.
- Arosa, B., Iturralde, T. & Maseda, A. (2010). Ownership structure and firm performance in non-listed firms: evidence from Spain. *Journal of Family Business Strategy*, vol. 1(2), 88-96.
- Belausteguigoita, I. (2004). *Empresas familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: McGraw-Hill.
- Cabrera-Suárez, K., Saá-Pérez, P., & García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource-and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 37-48.
- Carlock, R. y Ward, J. (2003). *La Planificación Estratégica de la Familia Empresaria*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Casillas, J.C., Díaz, C., Ruíz S. & Vásquez A. (2014). *La gestión de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones* (2ª edición). Madrid: Ediciones Paraninfo.
- Chang, H. & Lin, S. (2011). A Study on the Succession Model of Family Business. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(7), 62-71.
- Chiner, A. (2011). *La necesidad de un buen gobierno de la familia en las empresas familiares*. Barcelona: Ediciones Universidad de Navarra.
- Chirico, F. & Salvato, C. (2008a). Knowledge Integration and dynamic organizational adaptation in family firms. *Family Business Review*, 21(2), 169-181.
- Chirico, F. (2008b). Knowledge accumulation in family firms: evidence from four cases studies. *International Small Business Journal*, 26(4), 433-462.
- Corona, J. (2005). *Manual de la empresa familiar*. Barcelona. Deusto.

- Davis, P. (1983). Realizing the potential of the family business. *Organizational Dynamics*, 12 (1), 47-56.
- Davis, J. A. (2006). Governance of the Family Business Owners. Cambridge: Harvard Business School
- Danco, L. A. (1980). Inside the Family Business. Cleveland, Ohio: The University Press.
- Drucker, P. (1985). Innovation and Entrepreneur ship. New York: Harper & Row.
- Felairán M. (2005). Una revisión teórica de modelos aplicados a la empresa familiar. *Omnia* 11, (3), 2-19.
- Flores, M. & Vanoni, G. (2016). Competencias directivas requeridas por los CEO's ante la complejidad del siglo XXI. Universidad Konrad Lorenz, Bogotá. *Suma de Negocios*.
- Gallo, M. (1995). *Empresa Familiar*. Textos y Casos. Barcelona: Editorial Praxis.
- Gallo, M. (1997). *Sucesión en la Empresa Familiar*. Barcelona: Ediciones IESE.
- Gallo, M. & Amat, J. (2003). *Los secretos de las empresas familiares centenarias*. Claves del éxito de las empresas familiares multigeneracionales. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Gallo, M., Montemerlo D., Tápies, J., Cappuyns K., Tomaselli S. & Klein S. (2007). Cinco claves del éxito en la empresa familiar. Barcelona: EUNSA - Ediciones Universidad de Navarra
- Gersick, K., Davis, J., McCollom, M., Hampton, I., &., Lansberg, G. (1997). *Empresas familiares: Generación a generación*. México: Serie Mc Graw Hill.
- Gersick, K., Lansberg, I., Desjardins, M. & Dunn, B. (1999). Stages and transitions: managing change in the family business. *Family Business Review*, 12(4), 287-297.
- Gómez, G. (2010). *¿Cómo construir un legado familiar? Un modelo para tener familias empresarias perdurables*. Bogotá: Cengage Learning.

- Habbershon, T. & Williams, M. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-25.
- Lansberg, I. (1983). Managing human resources in family firms: the problem of institutional overlap. *Organizational Dynamics*, 12(1), 39-46.
- Lozano, M. (2011). El modelo IEI, un nuevo concepto en la vinculación de potenciales sucesores a la empresa familiar. *Cuadernos de administración Universidad Javeriana* 24(42), 275-293
- Kellermanns, F., Eddleston, K., Barnett, T. & Pearson, A. (2008). An exploratory study of family member characteristics and involvement: effects on entrepreneurial behavior in the family firm. *Family Business Review*, 21(1), 1-14.
- Kepner, E. (1983). The family and the firm: a co-evolutionary perspective. *Organizational Dynamics*, 12(1), 57-70
- Mackei, R. (2001). Family Ownership and Business Survival: Kirkcaldy, 1870-1970 *Business History*, 43(3), 1-32.
- Miller, D. & Le Breton, I. (2005). Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses. New York: Harvard Business Press.
- Neubauer, F. & Lank, A. (1999). La Empresa Familiar. Como dirigirla para que perdure. Bilbao: Ediciones Deusto, S.A.
- Pérez- López, J. (1987). La motivación humana en el trabajo. Barcelona: IESE.
- Poza, E. & Markus, M. L. (1980). Success story: the team approach to work restructuring. *Organizational Dynamics*, 8(3), 3-25.
- Poza, E. (2007). *Family Businesses* (2a. edición) Mason: Thomson South-Western.
- Puente, A. (2006). Herramientas de empresas de familia. Recuperado de <http://www.puenteasociados.com/publica>

- Rosenblatt, P. C.; Demik, L.; Anderson, R. M.; Johnson, P. A. (1985). The family in business: Understanding and dealing with the challenges entrepreneurial families face. San Francisco: Jossey Bass.
- Salvato, C., & Melin, L. (2008). Creating value across generations in family controlled businesses: the role of family social capital. *Family Business Review*, 21(3), 259-276.
- Sharma, P., Chrisman, J., & Chua, J. (1997). Strategic management of the family business: past, research and future challenges, *Family Business Review*, 10(1), 1-35.
- Serna, H. & Suárez, E. (2005). La Empresa Familiar. Estrategias y Herramientas para su sostenibilidad y crecimiento. Bogotá: Editorial Temis.
- Stafford, K.; Duncan, K.; Dane, S. & Winter, M. (1999). A research model of sustainable family business. *Family Business Review*, 12(3), 197-208
- Tagiuri, R. & Davis, J. (1982). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9, 107-119
- Tagiuri, R. & Davis, J. (1989). The influence of life stage on father-son work relationships in family companies». *Family Business Review*, 11(1), 47-74.
- Tagiuri, R. & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9 (2), 199-208.
- Trevinyo-Rodríguez, R. (2010). Empresas familiares: visión latinoamericana. México: Pearson.
- Vanoni, G. & Pérez, M. (2015). Protocolos: un instrumento para mediar conflictos en las empresas familiares. Universidad Simón Bolívar de Barranquilla. *Desarrollo Gerencial*, 7(2). 81-89. ISSN: 2145-5147.
- Vanoni, G. (2014). Alianzas estratégicas: Una opción para las empresas familiares. Escuela de Ingeniería de Antioquia. *Soluciones de Postgrado*, 6(12), 29-44. ISSN 2811-3854.

- Vilanova, A. (2000). La empresa familiar. Expectativas y retos de una sociedad de vértigo. Alta Dirección. pp. 499-507.
- John W. (1991). Creating effective boards for private enterprises. San Francisco Jossey Bass.
- Ward. J.L. (2005). Unconventional wisdom. John Wiley & Sons. Ltd.. England.
- Ward, J. (1988). The special role of strategic of planning for family business. *Family Business Review*, 1(2), 105-117.
- Ussman, A. (2004), *Empresas Familiares*, Lisboa: Editorial Silabo.
- Zapata, A. (2004). Material Módulo de Organizaciones. Maestría en Administración de Empresas, Universidad del Norte de Colombia.

CASOS DE ENSEÑANZA

CAPÍTULO 6

Casos de enseñanza

The Atatürk family The last decision?

It was December 24, 2014, in Medellin, Colombia, when “Doña Teresa”, the widow of Fernando Ataturk, looked at his late husband’s picture with deep nostalgia. As the owner of a consumer products distribution company, called Industries AK, she was in charge of the factory and she had to make many important decisions which came to her mind, all of them were made after her husband’s death, and each one of those decisions had caused conflicts and quarrels within the family, to the point that for that Christmas Eve the family was not gathered together to celebrate the holidays, as they had used to do.

As the clock was closer to 12 o’clock announcing the Christmas Day, Doña Teresa couldn’t stop questioning herself for the decisions she had taken in the past but what didn’t let her feel joyful in this special holiday was the uncertain future of the company.

The company’s history

In 1953, a young married couple, Teresa Polatti and Fernando Ataturk, founded Industries AK; that over the time grew into a business group based in Medellin. Don Fernando and Doña Teresa, as they were called by their employees, established their company in the downtown zone of the city which was also very commercial, with a store where they sold beauty products such as shampoo, hair color, talcum powder and bar soap for women.

Don Fernando, despite his physical ailments and his heart condition, was always in charge, along with his wife, of the company, until his death in 1970. After his death, Doña Teresa became the CEO of the industries and she also had to take care of the four kids she procreated with Don Fernando: Mario, Fernando, Jaime y Ricardo¹¹ (see appendix 1).

MARIO GETS IN THE COMPANY

A year after Don Fernando's death, Doña Teresa, placed Mario, who was already an adult, as the head of the company. Once in charge of the business, he went after more growth opportunities, focusing in the commercial area, being this one his interest field. In the 80s Doña Teresa led him to contact a foreign company focused on their same product line with the purpose of commercialization and representation, therefore, they would introduce that line, manufacture it in their factory and distribute it in the Colombian market.

In 1990, when Mario had already been in charge of the company for a decade and had established it formally as Industries AK (see appendix 2), his siblings took different paths in life, creating their own business, but they were always members of the board of directors of the company founded by their parents and they also received their dividends of the family business, as it was ordered by Doña Teresa. Fernando had established a company, called Atafer, which sold the same product line as Industries AK, but it had its own brands, although he took advantage of the infrastructure of the parents' industry and with his mother's support.

¹¹ The age difference between each one was one year; the oldest one, Mario, was 17 years old when his dad passed away.

Doña Teresa established that all the new companies their kids created had to keep forming part of the family patrimony; in exchange they will have her support for their independence, which was kind of ambiguous, because they still had to report their actions to the whole family, especially to their mother, the President of the board of directors (see appendix 3).

Meanwhile, Mario, was the head of Industries AK, taking advantage of every circumstance and opportunity for the company's growth. In 1994, the political and economic environment of the country, looked more positive for the Ataturk family, because a close relative reached a prominent position in the government, which helped them because they had access to political and economic benefits; they could get loans from state business development entities to make big investments.

Due to those economic benefits, modern production plants were installed and two new industries were established: Turkfood S.A., in charge of supplying the lunches to more than 150 enrolled employers, and Turkplastic S.A., a plastic factory for providing the packing material of their own products. With Mario in charge of the three companies, there was an integrated business circle.

During this period, the organizational structure of Industries AK, increased because of the hiring of relatives and friends. Among the new recruitments, there was Lulú de Ataturk, Mario's wife, who was assigned the position of Manager of Category, with a workload of three to four days a month and a part-time schedule. The brand managers took advantage of her presence because she approved what had been denied by Don Mario; she was like a peacemaker as she was very persuasive with her husband and knew how to calm him down. Her daughters participated in the company not such in an active way but sporadically; Alejandra worked as an

information analyst and Priscila was in charge of controlling the imported promotional products. As said by Doña Teresa: “Their presence was sporadic and they were not too responsible with their assigned tasks; they sponsored their own foreign trips to bring the samples of the items the company commercialized”.

As for 1995, Andres Ataturk, Mario’s nephew, had the position of sales manager; Mario trusted so much in him and had provided him with a strong sense of freedom and confidence to handle himself in the company to the point that even when being negligent at work, he got away with that. The marketing manager was Hernán Sáenz, a very close friend of the family, who was also a member of the board of directors, getting benefits from the dividends of the group. According to Doña Teresa “Mario trusted as much in Hernán as to place the administration of the department and the new projects in his hands, without any supervision”.

Although the company was organized by the management positions, during this period Doña Teresa, from her house, monitored and made her voice be listened, especially, when the financial reports of Industries AK were not fine.

When years passed by, the company got more experience in the business; in the production area, because of their modern plants, as well as in the commercialization of the products due to the relationships they had with important retail stores or market dealers in Medellín. Their area of product development had gotten stronger, developing new market niches and improving their commercialized items.

By 1998, according to local data, the company was among the most important companies in Colombia; therefore, they could expand their product line from their original beauty products to consumer

products in categories such as: personal care, cleaning and food.

Mario used to explain that “the wide portfolio of products with affordable prices were linked to the economic reality of the Colombian society, whose consumers were looking for savings at an acceptable quality”. Nevertheless, Doña Teresa mentioned that: “Despite these corporate improvements, the company was still very immature in the planning area, which slowed down its development and questioned its sustainability at short and long term”.

The distribution area was not well established as there was a high turnover of staff, and as a consequence, the negotiations with clients were too informal leading to internal crisis that caused conflicts in the processes, in the information flows and, added to the commercialization problems, aggravated the business situation in the year 2000.

Hernán was responsible of one of those crisis as a consequence of the great freedom of action he was provided with; his managerial decisions were questioned after the release of two important products that represented the opportunity to be included in new categories, such as washing solutions at home and dental health, didn't fulfill the expectations of the board of directors.

FERNANDO TAKES OVER

As of 2011, the internal crisis was unbearable, the corporate reports showed no gains, and in a shareholder's meeting, after questioning the managerial actions of Mario and the outrageous salaries of some executives (see appendix 4), Doña Teresa decided that Mario was no longer going to be the General Manager, but Fernando.

The decision was final, irrevocable, the new structure was

determined (see appendix 5), and it was established that the second son would be in charge of the company. As it was expected, Doña Teresa had more orders to give, as she had done over all those years either from home or at the board of directors meetings. She decided that Mario was going to be second in command, in charge of the commercial department; after all, this was his favorite area.

Over time, the consequences of Doña Teresa's decision were going to be disastrous because Mario continued making decisions not only in the area he was assigned to work in. As the Chief of Production, Don Leonidas Freire, who had been working in the company for years; stated: "The ego and satisfaction of power didn't let Mario detach from his former presidential position, and recognize that Industries AK were in crisis".

Fernando had to face many financial and structural challenges. Atafer, his company, was transferred to the facilities of Industries AK which had the production plants, distribution warehouses, quality control, among other areas. From that moment, the employees of the two companies were working together.

The presence of both brothers in the structure of the company caused power struggles because of the different speeches given by each brother; therefore, the staff formed two bands. One belonged to the employees of Industries AK and the other one was from the employees of Atafer. Each band obeyed to the orders of their boss, although that boss might not be part of the managerial area as set by Doña Teresa.

Indoors there was instability due to situations such as Mario giving orders to the marketing department, and a few seconds later, Fernando gave the same department some other orders completely different from Mario's. If the staff belonged to Atafer, they obeyed to

Fernando, and if the staff was from Industries AK, they listened to Mario. These actions were similar in other situations such as Mario firing an employee that belonged to Atafer and when Fernando found this out, he asked that person not to leave but to keep working in the company.

These conflicts finally forced Mario, along with other employees, his wife, his daughters, his nephew and his loyal friend, Hernán Sáenz, to leave Industries AK and stopped being part of the organization chart of the company.

For 2004, with Doña Teresa's approval, Industries AK and Atafer merged and the company changed its title to Atafer Industries, with Fernando in charge of it. Once he was on his own, without the collaboration of his brother in the commercial area, Fernando had to face different challenges, in this period he had to fight for the survival of two companies that had recently been linked in the same physical space.

As it was expected, there was personnel reduction and because of that, the work environment was very stressful; many employees couldn't stand the level of anxiety and preferred to resign before being fired. Each day drastic decisions had to be made for the growth of the company. Legal problems, production bottlenecks, quality problems, financial issues, discouraged employees, dissatisfied clients and suppliers filled with uncertainty, were just a few consequences of the merger of the companies and the change of command.

It was expected that Fernando rescued the company, as he had done with Atafer. During this period, he worked hard to get trained in personal coaching and he also received external advice to develop the required skills to run a family business. During the

three years after the merger, the organization chart of the company changed a lot and his most faithful coworkers got management positions. Some areas had “sub-directors”. With the new structure, new processes were implemented; managerial committees were created for the assessment of projects and plans, along with the guidance of external advisors. The new managers with the advisors participated in executive lunches.

Meanwhile, Mario, with his eagerness of autonomy, reopened his business on his own in 2008, with a company called Atatürk Commercial, so he asked Doña Teresa to let him work in the commercialization of some product lines of the wide offer they had, this helped him create his new company, although it was not as big as the previous one and it didn't have any production management.

Despite the problems in the family and the quarrels between the siblings, Doña Teresa worked really hard for the family ties to remain at least in a political and diplomatic way; there were still family lunches in the factory, as well as birthday celebrations. These protocols kept the sense of the family stable. All of them remained as members of the board of directors and receiving the benefits of all the companies, even if they were in charge of one brother or the other.

While Mario was establishing his new company, Fernando continued firing employees that had originally been hired by his brother Mario in the areas of sales, systems, purchasing, human resources; and after leaving Atafer Industries, they were hired by Mario to form part of the organizational structure he needed to move on in his entrepreneurial ambition, and these new members, who disagreed with the way Fernando ran the company, used to transmit to Mario information about the managerial actions and projects applied by his brother.

Atafer Industries were so interested in exporting that they enlarged their operations to international markets, all these actions were managed by Fernando, but he didn't share them with the board of directors, they were not involved in these decisions and not even Doña Teresa participated in the decision making; and these decisions brought consequences for the company during the period between 2009 and the end of 2011. Therefore, when it was time to present the account statements to the shareholders on the first days of January 2012, the results shown by Fernando were not the expected ones.

Doña Teresa realized that she had to do something about this situation and it was time for her to participate more actively in the company. So, her orders were going to be listened as usual, she had taken this decision motivated not only by the financial statements but also by other reasons, which she stated: "I felt unsatisfied because not all the information had been provided, information such as financial data, projects and investments, and specifications of salaries, recruitments, promotions, among other situations, that had happened in Fernando's administration".

A NEW START

On a morning of February 2012, Atafer Industries were waiting for their personnel to arrive in order to start a new workday; nevertheless, the first one to arrive was Mario with some other relatives who hadn't been around the company in a while, along with legal authorities and the police. Mario said he was there to hold the position of General Manager of the company, and he had the documents that supported that decision, which had been signed by Doña Teresa and the board of directors.

As Mario told the staff of the company:

“I have nothing against Fernando, but he hasn’t been well advised; but you have nothing to worry about because things will start to get better. My brother was doing whatever he wanted without sharing the information... those advisers will leave; they were not sensitive but heartless... the company will take another direction”.

From that day on, the working hours became atypical for everyone, even the processes changed, and Mario kept expressing his feelings: “It’s not fair that the plant personnel gain the basic salary and there are made up positions with salaries one hundred times bigger; these things will start changing”.

With all these situations going on, Fernando decided to get his position back, he even applied legal procedures, he was trying to recover the brands he created in his old company Atafer, but not even with legal ways he got good results, because the brands were part of the family business.

Mario, was not going to allow his brother to return, he threw away all the things related to Atafer Industries: machinery, inventory, files and any other assets that belonged to them; he established himself there with all his company Atatürk Commercial, personnel, capital assets and furniture. All the staff started to go through the same uncertainty, instability, stress and bewilderment it had gone through before. The new president suggested changes such as new working hours, restructuring of processes, departments and hierarchies.

The personnel that used to work with Fernando were fired, little by little, or they decided to quit. All the plans, strategies and projects were in a waiting list; this process could be considered like a rebirth.

Fernando didn't have any contact with his mother and his siblings, and as he had no company to run, he decided to start a new one but with no relatives participating in it, it was different from 1990, he was completely independent and the only owner of his assets. As his brother had done before, he looked for some of his old employees to be with him on this new venture, the same ones that had been fired from Atafer Industries once Mario went back to work there.

WORK ENVIRONMENT

To say that you worked or used to work for Ataturk, turned you into a survivor and it was good for the resume, as it was expressed by Don Leonidas Freire:

“The Ataturks turned into something similar to an urban legend, due to the different styles and personalities of each one of the brothers, to the family conflicts, and for those peculiar characteristics of the story such as being escorted by the police once you were fired, or the fact that the lunches at the managerial level were served at a different place and they ate exclusive food, but the rest of the staff could see this”.

THE TWO SIDES OF THE COIN

As Doña Teresa used to say, his sons were like the two sides of a coin, on one side:

MARIO: high level of perfection and planning; for him the secret of success was about processes and clear rules that had to be written in the handbook of the company, which was read to the staff at the same moment they were hired,

though it hasn't been updated since it was elaborated.

In the handbook they even told the staff what they had to wear, what hairstyle to wear, where to walk around inside the company, behavior policies, schedules, and even the internal policies and processes such as credit policies, and acquisition of customers, among others.

He pretended to be outgoing, and ready to listen to the employees because of the way he treated the staff at the beginning. But, over time he offended his personnel, and even his suppliers or customers in a direct and specific way, because of these attitudes, the environment was filled with fear, distrust and nervousness when he was around. At the beginning, he offered freedom but at a minimum suspicion, the harassment started and the staff could lose independence.

On the other side:

FERNANDO: from the beginning he got involved with all the areas of the business, especially with the departments of sales, finance and marketing. He was ready to listen but at the end, every decision was taken by him. He didn't provide total autonomy to all the positions, at least, not to everyone; his level of trust, different from his brother, was not written anywhere but it was experienced day by day, his behavior had to be interpreted.

This closeness and informality didn't make people feel intimidated when he was around, the employees could be themselves with him or without him.

He was more self-controlled than his brother; nevertheless, his attitude hurt his relationship with the stakeholders of the company but not with the staff. As the financial manager, Salvador Ortega, who had worked with him since he was in charge of the company, used to say: “Fernando, we can’t fight with everyone: banks, suppliers, customers; we have to find strategic agreements that give us benefits and time to recapitalize”.

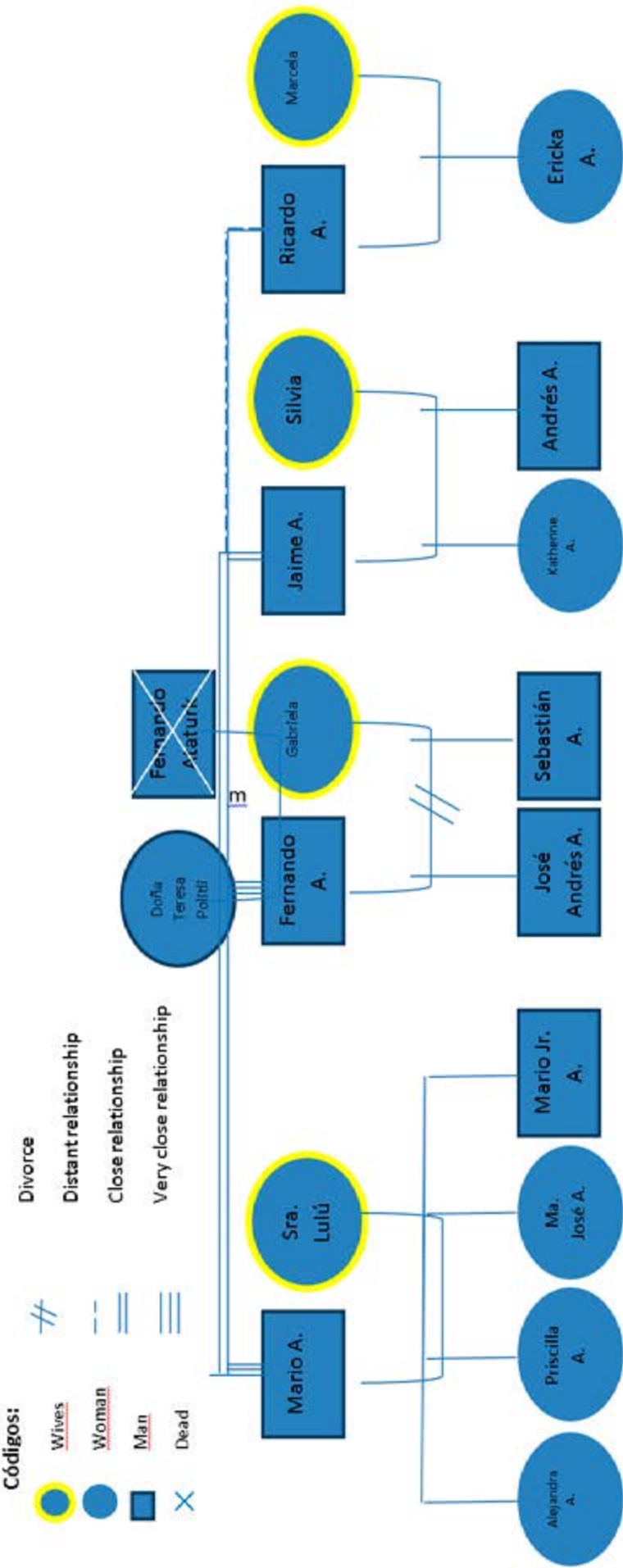
The peculiar managerial styles of the brothers along with the periods of crisis, mergers and takeovers caused an environment filled with instability, nervousness and stress. There was a high turnover of staff and the personnel didn’t have any chances to get promoted in the company or to have a career in there, therefore the employees were always in search of new opportunities and this situation altered the learning curve in critical areas of the business.

DOÑA TERESA: HER LAST DECISION?

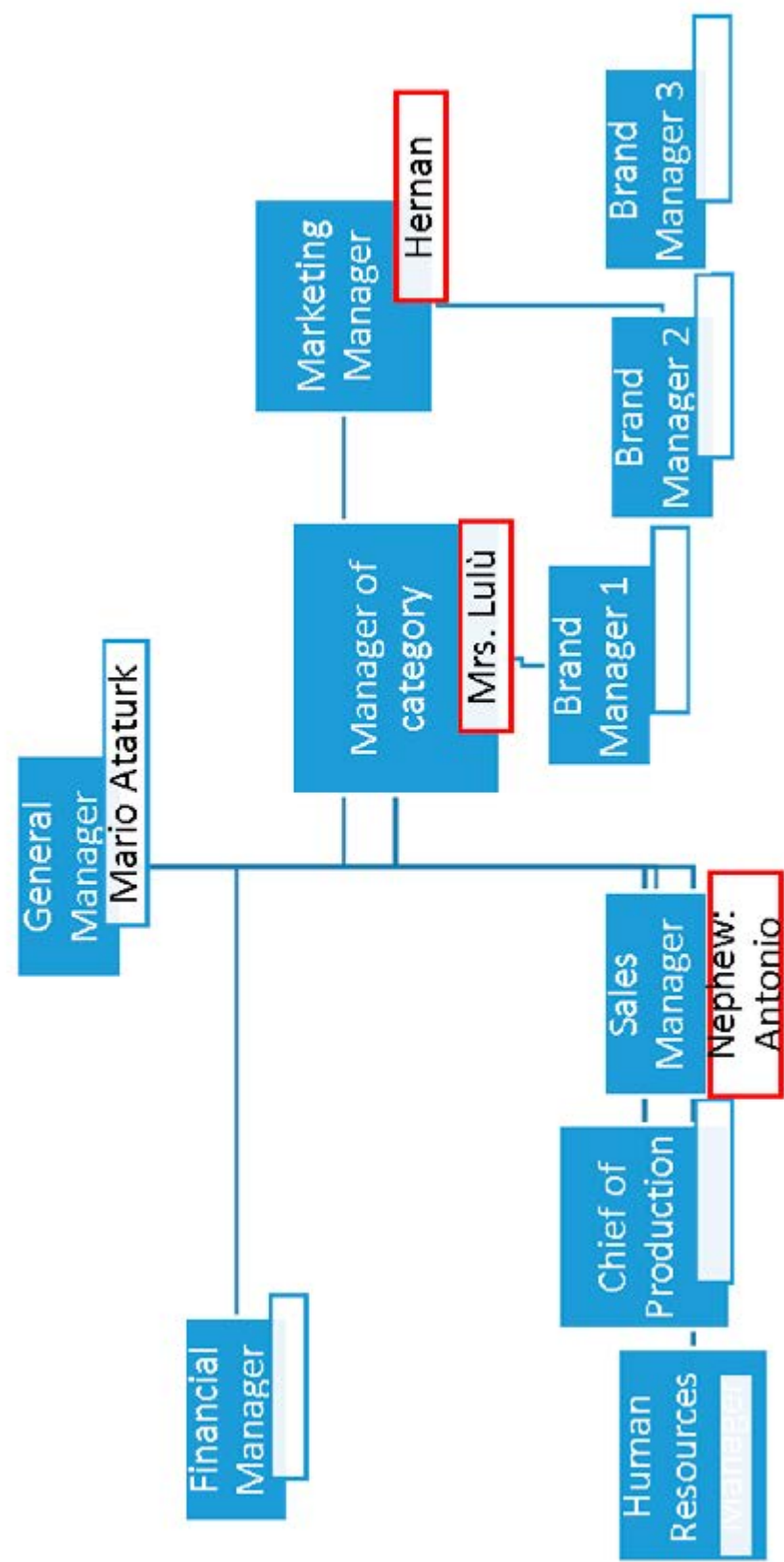
While the clock stroke midnight on December 24, 2014, Doña Teresa felt overwhelmed with thoughts and uncertainty.

I recognize I’ve made mistakes, I’ve created conflicts and quarrels between my sons because I haven’t allowed them to be independent but I’ve played with them like chess pieces while placing and taking them out of the different managerial positions, and I’ve continued being involved in the family business despite my age...but even though I have to protect my loving husband legacy from our sons because of their wrongful administrations, I think it’s time for me to make the last decision; she said all this to herself while she was alone in her dining room, having a glass of champagne.

APENDIXE
Appendix 1. Family Tree of the Atatürk Family

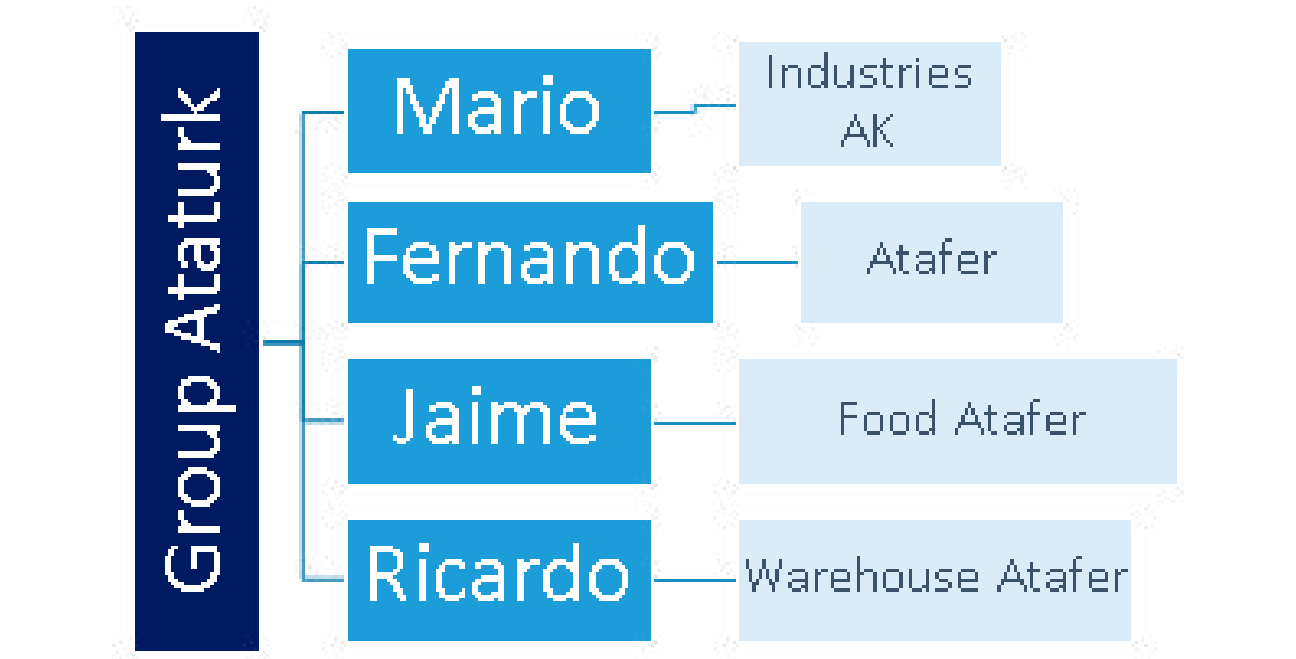


Appendix 2. Organization Chart of Industries AK



Fuente: The Company

Appendix 3. Companies of the family group



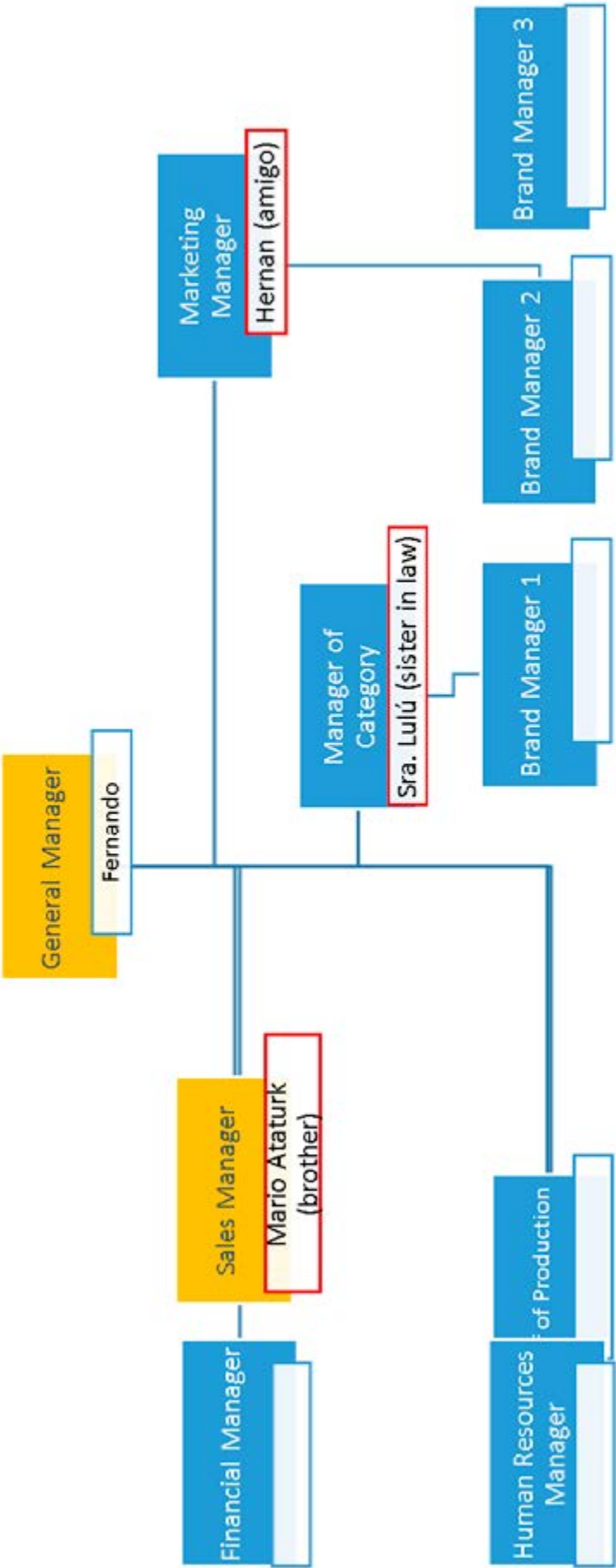
Fuente: The Company

Appendix 4. Salary Chart Industries AK vs Atafer

POSITIONS	INDUSTRIES AK	ATAFER
Managers of Category (Sra. Lulú)	\$20,000	N/A
Marketing Managers (Hernán Sáenz)	\$25,000	N/A
Area Managers	\$15,000	N/A
Chiefs of areas	\$3,500	\$1,200 - \$1,500
Assistants	\$800	\$300 - \$400

Fuente: The Company

Appendix 5. Organization Chart of the merger between Industries AK & ATAFER





COMIDAS DE VÍCTOR

¿Estamos preparados para el relevo generacional?

Corría el mes de octubre del año 2014, cuando Jorge González, socio fundador de Comidas de Víctor, se detuvo a plantearse su propio futuro. Una pérdida familiar irreparable lo indujo a pensar en su propia existencia, su edad y, el porvenir de la marca que, junto a Víctor Rodríguez, su amigo y co-fundador, les había costado 19 años forjar.

Jorge pensaba: *“ya tengo 62 años de edad, próximamente estaré en edad legal de jubilarme, erróneamente se tiende a creer que tenemos la vida comprada. Ni Víctor, ni yo, pensamos desaparecer pronto, sin embargo, no nos hemos detenido a pensar: ¿Qué pasará con esta empresa cuando no estemos? ¿Quién tomará las riendas de la misma? ¿Cómo debemos prepararnos para enfrentar un cambio generacional? ¿Están mis hijas listas e interesadas en dirigir el negocio? y ¿Víctor, a que familiar pondría a cargo?”*

En ese momento, todas esas interrogantes quedaron sin respuesta, pero dejaron muy perturbado a Jorge, sin saber realmente que acciones tomar para ir moldeando el futuro de la empresa, cuando ellos ya no estén.

Un poco de historia

A inicios de la década de los 90, Jorge González y Víctor Rodríguez, entablaron una amistad cuando ambos trabajaban en el sector de bienes raíces. Víctor, era un joven vendedor en la empresa SUMandato S.A, con un alto potencial de facturación, sin embargo, su pasión era la gastronomía. Este comentario siempre se lo hacía a sus familiares, que, a decir de ellos, la excelente sazón que tenía, daba para que monte un restaurante. En lo profesional, sus estudios superiores fueron hasta 3er año de Administración de Empresas en la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, para, posteriormente, avanzar hasta el 4to año de Hotelería y Turismo en el Tecnológico Espíritu Santo.

Jorge, por su parte, se dedicó primero a sus estudios, abandonándolos en el cuarto año de licenciatura en leyes, a la par de que se iniciaba como vendedor de varias empresas de bienes raíces en los años 80, para luego formar su propia compañía. En palabras de Jorge: *“El negocio de venta de bienes inmuebles es muy lucrativo, los ingresos monetarios que se obtienen son importantes, pero estacionales, por lo cual, sentí la necesidad, debido a las responsabilidades que tenía como padre, de tener ingresos fijos sin perder mi autonomía. Por ello incursioné en un par de emprendimientos sin resultados favorables, hasta que vimos la oportunidad de una sociedad con Víctor”*.

En noviembre de 1995, luego de analizar varias opciones de inversión, Jorge y Víctor, se asociaron e inclinaron por un emprendimiento que involucraba la inauguración de un restaurante de comidas típicas, debido a que esta era la especialidad de Víctor y, por la acogida en el mercado guayaquileño de este tipo de negocios. *“En épocas de crisis, la gente deja de salir a bailar, deja de vestirse, pero no deja de comer y, durante los meses previos, junto con informaciones*

de contactos cercanos en la Municipalidad de Guayaquil, analizamos opciones de ubicación, compra de propiedades, futura afluencia vehicular en diversos sectores y nos decidimos por abrir nuestro primer local el 15 de noviembre en el sector de Sauces 1, frente al Garzocentro 2000” indicaba Jorge (ver anexo 1).

Cuatro meses después de la inauguración, en marzo de 1996, los ingresos no eran los esperados, afectando a las utilidades. Víctor, le propuso a Jorge, disolver la sociedad, ante lo cual su respuesta fue en rechazo rotundo, diciéndole que esperen seis meses más, hasta eso él se desvincularía del negocio de bienes raíces, para dedicarse por completo al proyecto.

Durante ese tiempo de espera, Jorge se involucró de lleno a la parte publicitaria y junto con el cierre del Gran Albocado el negocio floreció: *“Recuerdo habían filas de personas para obtener una mesa”* indica Violeta González, la menor de las dos hijas de Jorge.

En 1998, los socios optaron por realizar una inversión con la finalidad de expandir la marca al sector de la Alborada 12ava. etapa, en un local esquinero con más metros cuadrados de superficie que el de Sauces 1, planteando el mismo esquema de negocio y servicio.

Dos años después, los socios notaron una fuerte tendencia del consumidor a concentrar sus visitas y compras en los centros comerciales, por facilidad de parqueo, aire acondicionado y tiendas de importancia. Fue Corporación el Rosado, quien brindó la oportunidad a la marca en sus nuevos proyectos de centros comerciales en la península de Santa Elena y en la ciudad de Guayaquil.

En palabras de Violeta: *“A través de estos 19 años, ésta primera generación de empresarios fue consolidando y estructurando el nombre*

de marca Comidas de Víctor que en 2014 contaba con 20 locales distribuidos en diferentes lugares entre ciudades de la Costa y la Sierra, inicialmente por temas de aseguramiento de la calidad, el crecimiento de la marca se realizó principalmente en la ciudad de Guayaquil, y ciudades aledañas, recientemente la marca incursionó en Riobamba” (ver anexo 2).

Estructura organizacional de Comidas de Víctor

La estructura empresarial se conformaba por un Comité de Dirección, liderado por los socios fundadores, que tiene como función principal garantizar la rentabilidad y sostenibilidad de la operación del negocio, quienes recibían el apoyo de los departamentos de finanzas, tributación, costos, ventas, sistemas, recursos humanos y distribución (ver anexo 3).

Las decisiones finales de inversión al igual que las estrategias de crecimiento, expansión, financieras y de contratación, eran tomadas por los socios fundadores. Esta estructura vertical, en algunas ocasiones les había ocasionado pequeños problemas comerciales y de liquidez, al direccionar dinero de los ingresos para inversión en remodelación de locales principalmente. En palabras de Jorge: “No fuimos fundados por una empresa de consultoría o creados con base un proyecto de inversión meticulosamente elaborado, toda nuestra estructura se basa en las decisiones que hemos tomado Víctor y yo. Sí, es verdad que hemos cometido errores, pero hemos aprendido al andar, siguiendo las necesidades del negocio y tratando de adaptarnos al mercado”.

Es por ésta razón que Jorge y Víctor, no delegaban la administración y supervisión de las áreas: “Cada cambio en proveeduría, ya sea el tipo de corte de la carne o el lugar de compra, pasa por el control de Víctor, de igual manera, cada nuevo plato, es decisión de Víctor. Su experiencia

previa en un pequeño restaurante familiar fuera de la ciudad, fueron parte importante de las decisiones logísticas de la empresa y, para cada decisión financiera, cambio de sistema, legal o de recursos humanos, pasaban por el control y visto bueno de Jorge, cada uno es un complemento del otro en la sociedad” según indicaba Violeta.

Jorge González, explicó que su técnica de promoción siempre fue la estrategia de boca a boca: *“Hemos preferido un crecimiento de bajo perfil, sin hacer mucho ruido, no tenemos un departamento de Marketing, ni realizamos estudios de mercado ni promociones, nos manejamos con base a los historiales de compra”.*

Respecto al recurso humano, Jorge señalaba la alta rotación de personal junto con la dificultad, a lo largo de los años, de suplir la necesidad de encontrar personas idóneas para puestos de confianza. *“El negocio de restaurantes usualmente atrae colaboradores de poca preparación profesional, en su mayoría de zonas rurales del país ya que es una labor que necesita poca experiencia previa y tiene poca dificultad para el aprendizaje”*

Los posibles sucesores.

Jorge González tiene 2 hijas: Alejandra y Violeta. Siempre ha sido una gran preocupación para él la educación de ellas, debido principalmente, a que él no pudo concluir su preparación académica, por lo cual, invirtió en colegios privados con clases suplementarias de computación e idiomas. Las hermanas tuvieron siempre una excelente relación, pero con intereses y orientaciones diferentes, como indica Marcela Orozco, madre de ambas: *“Mis hijas son dos mundos diferentes, no podrían ser más distintas, tanto física como emocionalmente”*

Alejandra González era graduada de la Escuela Politécnica del

Litoral en la carrera de Ingeniería Comercial y fluida en el idioma inglés. Desde temprana edad colaboraba por cortos períodos y, de medio tiempo en el área de ventas de la empresa, para luego involucrarse en selección de personal.

Por disposición de Jorge, ya que él pensaba que, al ser su primogénita, era evidente en principio, que debía involucrarse en la empresa familiar. Cuando cumplió 15 años de edad, fue su primera visita con fines laborales, luego a medio tiempo durante sus estudios universitarios. Aunque, Alejandra siempre buscó independencia económica, por lo que decidió no relacionarse con la empresa. Así, encausó sus intereses en el campo de la educación corporativa y el análisis de la calidad en el área de seguridad luego de culminar sus estudios de grado. *“Mi padre y yo tuvimos una ligera diferencia de opiniones cuando Comidas de Víctor tenía unos 5 años de fundada, por lo cual, he preferido mantenerme alejada de la empresa, para evitar futuros inconvenientes. El trabajar con mi padre no funcionó. De todas maneras, no descarto en algún punto de mi vida empresarial, involucrarme nuevamente, siempre y cuando se me brinde completa autonomía, pero al momento, el mundo corporativo que es más ordenado, me mantiene cómoda”*

La segunda hija, Violeta, fue enviada a los Estados Unidos para realizar sus estudios universitarios, consiguiendo el título de “Bachelor of Art” con enfoque en administración y contaduría en Wilmington College, por tanto, era 100% fluida en el idioma inglés. Adicionalmente, ambas hijas estaban en proceso de titulación de Maestría en Administración de Empresas en una de las universidades de Guayaquil que ofertaban dichos estudios.

Violeta, durante 3 años trabajó como asistente de auditoria y contaduría en la firma consultora Deloitte & Touche, en los Estados Unidos. Luego de terminar sus estudios universitarios, desde un

inicio, mostró interés en la dinámica de los negocios familiares, adicionalmente le llamaba la atención la flexibilidad y capacidad de adaptación de los mismos. Luego de su regreso al país, se integró inmediatamente a la empresa, siendo ahora la gerente de operaciones.

Violeta relataba: *“Pasé por todas las áreas, estuve durante varios meses supervisando locales, inclusive en épocas de alta demanda y poco personal. Tuve que entrar a la parrilla por mi cuenta, para sacar pedidos en horas complicadas, servir y recoger platos de las mesas para que el personal de limpieza proceda a limpiarlas”*.

En palabras de Marcela: *“Para Jorge, Violeta es su benjamina, es sobreprotegida por toda la familia, inclusive por su hermana Alejandra, situación en la que, a pesar de haberse sentido muy cómoda durante su infancia, ahora en la adultez le perturba”*.

Violeta, tiene muchas ideas respecto al futuro de Comidas de Víctor, pero percibe que la dirección de la empresa es conservadora y que su opinión como parte de la estructura no tiene la fuerza suficiente para incorporar sus ideas. *“Me he preparado y he visto nuevas técnicas comerciales y estilos de liderazgo en mis estudios en el extranjero, por lo que me encantaría ponerlas en práctica en la empresa, pero al momento la dirección tiene un estilo estratégico más conservador”* ...

Por otro lado, el saber quién o quiénes podrían ser los posibles sucesores de Víctor generaba incertidumbre, ya que no tenía un remplazo, él no era casado, ni tenía hijos. Sin embargo, Víctor tenía la firme idea de que la marca tenía siempre a dos representantes, uno de cada familia. En sus palabras mencionaba que: *“Siempre debe existir alguien de parte de mi familia que represente mis intereses, alguien que trabaje por algo que a la larga le pertenece, aunque sea en un porcentaje”*.

Víctor era el socio que más involucramiento familiar tuvo dentro de la marca, gran parte de los miembros de su familia, como su madre, hermanos y sobrinos, colaboraron por varias oportunidades en la empresa; el trabajo de ellos se desarrolló principalmente en el área operativa, con un aporte importante en carga horaria, pero ninguno en cargos gerenciales o con poder de decisión dentro de la marca.

Su familiar directo era su madre adulta mayor, junto con sus 4 hermanos, con varios años de experiencia operativa en restaurantes. Luis, el hermano mayor, con estudios en la provincia de Los Ríos, era Ingeniero Agrónomo, tenía un negocio familiar de comidas en la ciudad de Vinces, nunca se había involucrado con la marca hasta ese momento. Rocío, casada, con 2 hijos, trabajó durante varios años en “Comidas de Víctor” como administradora, para luego iniciar su propia inversión, al comprar el local vecino “La Casita del Sabor”. Lenin, casado, con 2 hijas estudiantes universitarias, era el único hermano que continuaba vinculado con “Comidas de Víctor”, desde el inicio se ubicó en el área de compras, a partir del 2004 dirigió el área de bodega. Su esposa era supervisora junior, diariamente atendía de tres a cuatro locales durante los últimos 3 años. Por último, el hermano menor, Eduardo, trabaja en diferentes labores de manera independiente.

Todos ellos participaron en algún momento en diferentes puestos en el negocio, sin embargo, por diversos motivos, familiares, personales o por diversidad de opiniones, se desvincularon del mismo. *“En Comidas de Víctor, no hemos dejado que predomine el tema familiar por encima de los intereses de la organización. Los miembros de la familia que trabajan o han trabajado dentro de la empresa, deben cumplir con sus horarios, sus funciones y con el rendimiento esperado. Sin duda, se han dado concesiones en ciertos momentos, pero también se ha palpado*

la reciprocidad en el cuidado y el entusiasmo que agregan los miembros de la familia al negocio”, indicaba Jorge.

Asimismo, contó Violeta, que en ciertas ocasiones existieron malos entendidos entre los socios, por comportamiento inadecuado o poco ético de los familiares involucrados con el negocio. “Lamentablemente se generó en ciertos familiares un sentido de posesión de la marca, recalcando insistentemente las horas que habían brindado en pro del funcionamiento operativo del mismo y, solicitando, tratos especiales debido a eso. O inclusive en otros casos se convirtieron en proveedores de productos, pero se les descubrió alteraciones en los precios de venta”.

El cambio de generación: diálogo entre Jorge y Víctor

Jorge, fue el primero en abordar el tema...

Jorge: “Víctor, hemos funcionado compartiendo las responsabilidades y decisiones entre ambos por alrededor de 20 años, ¿será el momento de cambiar nuestro modelo de dirección? Violeta tiene ideas revolucionarias respecto a cómo debemos abordar ciertos temas comerciales. ¿Será el momento de dar paso a la siguiente generación? En todo caso es la hora de definir quién nos sucederá. En mi caso, estoy seguro de que una de mis hijas tomará las riendas, pero no sé cuál. Tampoco quisiera que alguna de ellas se sienta desplazada, pues pienso que ambas tienen la capacidad de dirigir. Mi instinto y afinidad me apuntan hacia Violeta, pero quizá Alejandra con una visión corporativa, sea el orden que necesitamos como empresa, adicionalmente es mi hija mayor, pero tiende a no escuchar a la experiencia. Independientemente de lo anterior, no he conversado con ninguna de ellas para saber sus intereses a futuro” ...

Víctor: “yo no tengo herederos directos, lo que si tengo son muchos hermanos y sobrinos”.

Jorge: *¿A quién tú ves como futuro líder de esta marca? ¿Si algo llegara a pasarte, quién sería tu sucesor? ¿Has conversado con tu familia respecto al futuro? ¿Tus herederos pensarían continuar con el negocio o disolver la sociedad? Y si eliges a una sola persona, ¿cómo controlamos o prevenimos una pugna de poder por la mitad de esta sociedad?*

Víctor: *“Tus inquietudes son válidas, definitivamente no sé qué responderte. Pero, si bien siempre hemos resuelto las cosas de la empresa poniéndonos de acuerdo, creo que en una etapa tan importante como esta, es hora de buscar ayuda profesional, lo administrativo, lo relacionado al personal, costos, compras y todo lo que envuelve el negocio, lo manejamos muy bien, pero decidir por nuestra cuenta quien debe ser el sucesor, creo que es un asunto de un profesional en la materia”.*

Jorge: *“Creo que tienes toda la razón, nuestro legado debe perdurar, por lo que la inversión que hagamos en este proceso valdrá la pena”.*

La disyuntiva

Mientras se batallaba en un mercado altamente competitivo, donde la calidad y el servicio eran la norma: ¿Podrá esta marca sobrevivir a la segunda generación? ¿Se encuentra lista la empresa para un cambio de mando? A pesar de tener la idea en mente, en la compañía no se ha diseñado un plan de sucesión para ambas familias, los posibles sucesores se han hecho visibles por afinidad con el negocio y por casualidad, pero ¿son ellos los realmente los adecuados?

Anexos

Anexo 1. Ubicación primer local “Comidas de Víctor”- Sauces 1
Frente al Garzocentro 2000



Fuente: La empresa

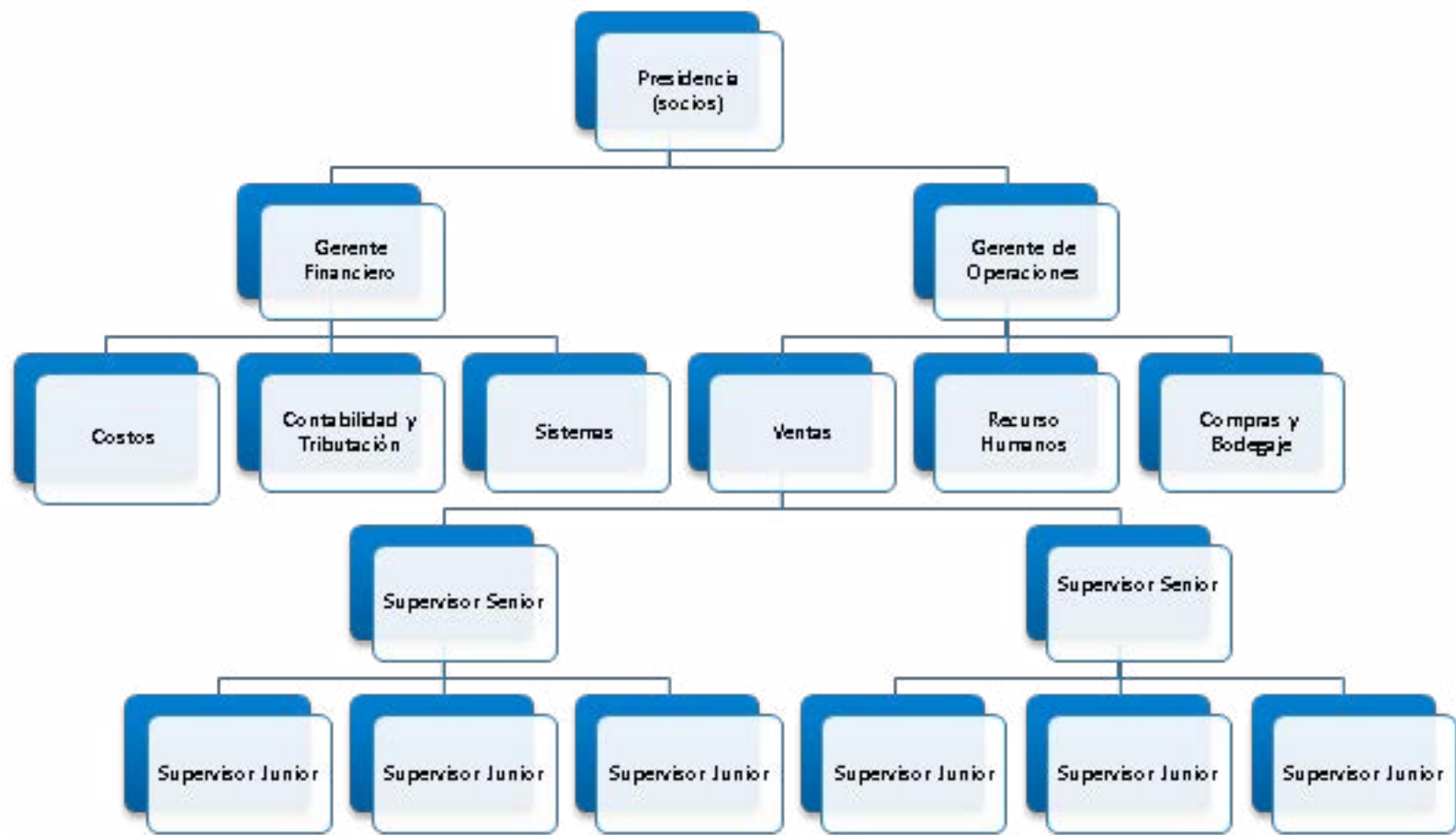
Anexo 2. Ubicación de los Restaurantes “Comidas de Víctor” a nivel nacional



Sauces 1, Alborada 12, Paseo Shopping Vía Daule, Riocentro Norte, Patio Comidas parque Samanes, Malecón 2000 sector Bahía, Malecón 2000 Sector IMAX, Riocentro Sur, Paseo Shopping Durán, Paseo Shopping Milagro, Paseo Shopping Playas, Paseo Shopping Salinas, Paseo Shopping Daule, Paseo Shopping Babahoyo, Paseo Shopping Quevedo, Paseo Shopping Manta, Paseo Shopping Portoviejo, Paseo Shopping Bahía de Caráquez, Paseo Shopping Machala y Paseo Shopping Riobamba

Fuente: La empresa

Anexo 3. Organigrama Comidas de Victor.



Fuente: La empresa.



RQ Instalaciones Eléctricas: La sucesión del capitán

El 1 de junio del 2013 mientras navegaba por el mar Negro, frente a las costas de Turquía en su velero denominado “Seven Eleven”, Rafael Quintero, capitán de velero, meditaba con preocupación sobre cuál sería el futuro de su empresa “RQ Instalaciones Eléctricas.” En su mente estaba el retiro de la empresa para dedicarse a su hobby, el velerismo, pero su inquietud se ahondaba porque su hijo Andrés Jurado, de 35 años, que estaba a cargo de la presidencia de su empresa, también pensaba retirarse a los 40 años; más aún, cuando la actual esposa de Rafael, Sara Veliz, insistía que Rafael Jr., su hijo, era la persona más indicada para hacerse cargo de la presidencia ejecutiva.

Una ola lo distrajo de sus pensamientos y mientras controlaba su embarcación, hacía una llamada vía Skype a Gabriela su hija mayor, y le decía: *“a mi regreso, el 25 de junio, quiero una reunión con ustedes, necesitamos decidir quién se hará cargo de la empresa”*.

LA HISTORIA DE RQ INSTALACIONES ELÉCTRICAS

Rafael Quintero, casado con Rocío Rolando, esperaba su primera hija cuando se graduó de Ingeniero Eléctrico de la Escuela Superior

Politécnica del Litoral; el nacimiento de su primogénita lo motivó a desarrollar un negocio de instalaciones eléctricas en la ciudad de Guayaquil en el año de 1975. Aprovechando el capital ganado gracias a que publicó un libro de Cálculo Diferencial y a las relaciones profesionales establecidas durante su época de estudiante con el profesor Luis Parodi de la ESPOL, abrió su primera oficina en un pequeño departamento de la ciudadela Miraflores que compartía con un amigo de universidad, Hernán Grunauer.

“Yo siempre tuve ambiciones de tener mi propio negocio y las relaciones que hice cuando era estudiante fueron muy importantes... en esa época me di a conocer con diferentes personas que luego me dieron la oportunidad de trabajar con ellos” comentaba Rafael.

Después de 5 años, su compañero de universidad abrió su propia oficina y Rafael decidió continuar sólo en la misma ubicación. En sus inicios contaba con 3 electricistas, que hasta el día de hoy lo acompañan, gracias a que se preocupó de que ellos y sus familias crecieran con la empresa. Entre las múltiples obras que desarrolló, una que generó un gran reto fue la construcción del conocido centro comercial Mall del Sol, en el cual participaron otras empresas del sector; otras obras destacadas fueron el Hotel Hilton Colón, Hotel Barceló en Salinas, el Hospital Roberto Gilbert, el Edificio Centrum, entre otros.

Rafael comentaba: *“Hay dos tipos de empresas, las que quieren hacer dinero rápidamente y las que quieren perdurar, lo más importante para mí fue hacer un buen trabajo y dejar al cliente satisfecho; el dinero vino por añadidura”*.

En el año 2000, Rafael recibió como parte de pago de una obra, una importante propiedad, la cual fue utilizada como nuevas oficinas, con este cambio de ubicación, Rafael también decidió

empezar a estructurar su empresa en áreas definidas: diseño, obras y contabilidad.

Durante toda su trayectoria la empresa fue creciendo bajo diferentes razones sociales, hasta que, en el 2005, por una variedad temas tributarios, decidió denominarla definitivamente “Ing. Rafael Quintero Rodrigo S.A.”, cuyo nombre comercial era “RQ Instalaciones Eléctricas” (ver anexo 4) y que tenía por accionistas a: Rafael Quintero Rodrigo (52% de las acciones), Ernesto Jurado Quintero (24 % de las acciones) y Andrés Jurado Quintero (24% de las acciones).

RQ Instalaciones Eléctricas se especializó en obras de construcción de grandes edificios y urbanizaciones de mediano y gran tamaño. Para el año 2010 contaba con más de 20 colaboradores de planta que realizaban todos los trabajos administrativos y con 10 de maestros eléctricos en calidad de contratistas que eran especialistas en diferentes ramas del sector eléctrico. Cada maestro tenía su propia cuadrilla de obreros (10-15 hombres), que no formaban parte de RQ, pero la propia empresa se encargaba de proveerles todos los insumos de seguridad y apoyo administrativo para cumplir con la normativa que el sector de la construcción exigía.

Rafael Quintero Rodrigo, anhelaba retirarse en el corto plazo y dedicarse a su pasión: el velerismo. Sin embargo, consideraba que era de mucha importancia planificar su retiro, pretendiendo que la familia y la empresa sigan construyendo su futuro y su legado, no sólo en beneficio de ellos mismo, sino de la sociedad. Una de sus aspiraciones era que todos sus hijos trabajen en su empresa por lo que, en sus planes, estaba el incorporar al negocio a dos hijas más, Mariela y Daniela, quienes estarían a cargo del departamento de ventas, a pesar de que ninguna de las dos tenía conocimientos en esa área.

La decisión del retiro era difícil, aunque Rafael consideraba que contaba con miembros de su familia que lo estaban apoyando en la gestión del día a día, y que con las diferentes fortalezas que tenían podían llevar a la empresa más allá de una segunda generación.

Por otro lado, Rafael no sabía cómo proceder ante una sucesión de mando de su empresa, o cual debería ser el proceso para que otros miembros de la familia ingresen a RQ, y bajo qué condiciones. Para complicar más la situación, su primera esposa, Rocío Rolando, se reunió con él para exigir que una de sus hijas lo suceda en el mando; A lo que había que agregarle los comentarios de su actual esposa sobre quienes deberían ser los siguientes encargados de RQ.

Aunque Rafael dejó siempre claro que la decisión la tomaría cuando él creyera conveniente y bajo sus propios términos, las presiones que Rocío y Sara estaban ejerciendo aumentaban su preocupación, comentando a uno de sus allegados: *“Es una decisión difícil... si escojo a la persona equivocada el trabajo de tantos años no perdurará... ¿Y si mis hijos no están preparados? Tengo que ser justo con quienes actualmente trabajan y los que van a entrar”*.

RQ INSTALACIONES ELÉCTRICAS EN EL MERCADO DE LA CONSTRUCCIÓN

RQ Instalaciones Eléctricas tenía más de 30 años de experiencia en el mercado ecuatoriano. La demanda de instalaciones eléctricas era alta en el país puesto que el sector de la construcción experimentaba un crecimiento sostenido desde el 2009, entre el 10% y 15%. En la ciudad de Guayaquil había una gran demanda por construcciones nuevas, a finales del año 2011 e inicios del 2012, más del 75% de los permisos de construcción se emitían por este rubro.

La mayor cantidad de obras eran en Guayaquil, sin embargo,

tenía trabajo en otras partes del país. La principal actividad era la elaboración de líneas de transmisión de energía eléctrica y telecomunicaciones, ubicándose dentro del sector de la construcción. Este sector en el país estaba en crecimiento, lo que aumentaba la demanda del servicio que prestaba la empresa. La misión y visión de RQ Instalaciones Eléctricas se encuentra detallada en el Anexo 5.

La empresa contaba con un total de 60 colaboradores directos e indirectos en todas sus áreas incluyendo ingenieros y profesionales con experiencia en el sector. Tenía un promedio de facturación anual de 2'000.000 de dólares. *“Los comienzos fueron duros, sin embargo, gracias al profesionalismo demostrado, el prestigio de la empresa empezó a crecer en la ciudad, llegando a obtener obras de gran infraestructura e importancia”* indicaba Rafael.

El negocio de la construcción eléctrica tenía pocos participantes en la ciudad de Guayaquil; éstos correspondían a una generación de profesionales que empezaron sus negocios muy jóvenes y habían entablado una relación laboral y personal durante muchos años. La relación laboral había ayudado a que todos puedan participar del negocio de manera equitativa sin perder la posición que cada uno tenía en el mercado de la construcción en la ciudad.

El principal proveedor de materiales eléctricos de RQ, era la empresa Inproel en un 98%; el 2 % restante quedaba repartido en otras empresas. Entre Inproel y RQ existía una relación de cooperación que había apoyado la gestión de ambas a lo largo de los años. Rafael consideraba que uno de sus mayores logros era que su mejor publicidad había sido los resultados de su trabajo; es así que no invertía en ningún tipo de anuncio que haga público las obras en las que trabajaba: *“RQ cuenta con renombre en el medio, las constructoras y las inmobiliarias nos buscan...”* comentaba Rafael.

RAFAEL QUINTERO Y SUS HIJOS

Rafael Quintero estuvo casado 13 años en su primer matrimonio, del cual tuvo 4 hijas: Gabriela, Mariela, Daniela y Rafaela Quintero Rolando. Gabriela se graduó de ingeniera comercial, Mariela graduada en diseño gráfico, Daniela estudió comunicación social y Rafaela aun estudiaba turismo.

Luego contrajo segunda nupcias con Sara Veliz y tuvo dos hijos: Rafael Jr. y Emilio Quintero Veliz. Al poco tiempo de haber iniciado su segundo matrimonio, la hermana mayor de Rafael, Esperanza, y su esposo Ernesto, mueren en un accidente dejando en la orfandad a 3 niños Ernesto Jurado de 12 Andrés Jurado de 9 y Julio Jurado 5 de años respectivamente. Rafael asumió la tutoría legal de los tres niños, aunque el menor de ellos, Julio, se fue vivir con Teresa, segunda hermana de Rafael. Rafael trató a todos sus 6 hijos y a sus 2 sobrinos por igual y fomentó a lo largo del tiempo la unión y el amor entre hermanos.

Los hijos y los sobrinos de Rafael realizaron estudios en ramas diferentes al negocio de las construcciones eléctricas, a excepción de sus hijos menores que iniciaron estudios de ingeniería eléctrica en Alemania aprovechando sus destrezas con el idioma nativo de ese país que adquirieron durante su época de estudios básicos en el colegio Alemán Humboldt.

Aunque la relación entre los hijos de Rafael era buena, no sucedía lo mismo entre su esposa y su exesposa; Rocío pensaba que la segunda esposa de Rafael tenía como propósito en mente relegar a sus hijas en el negocio familiar, tal es así, que Sara envió a sus dos hijos a estudiar ingeniería eléctrica en el exterior, dejando a sus hijas sin opciones en ese sentido.

Por esto Rocío era muy insistente con sus hijas sobre la importancia de su presencia en el negocio, ya que, de un momento a otro, sus hermanos, podrían asumir toda la responsabilidad de la empresa y dejarlas sin ninguna participación. Por esto, cuando Rocío se enteró del próximo retiro de Rafael, su preocupación se acentuó, llegando al punto de solicitar hablar con Rafael de forma inmediata para exigir que alguna de sus hijas tome su lugar.

Sara, por su parte, tenía sus propios planes para RQ y durante los últimos años había mencionado insistentemente a su esposo las ventajas de tener a los hombres de la familia al mando de la empresa, ya que era un negocio en el que se debía tratar con trabajadores de diferente instrucción y como el trabajo de campo era exigente, sus hijos eran perfectos para hacerse cargo de RQ.

SUCESOS EN LA EMPRESA

Durante los 30 años, Rafael dio oportunidad a diferentes miembros de su familia cercana a formar parte de la empresa; algunos de ellos habían logrado mantenerse hasta la fecha y se convirtieron en sus colaboradores de confianza.

En el año 1994 ingresó a trabajar en RQ su sobrino mayor Ernesto, que empezó a hacer carrera ayudando en diferentes actividades operativas; así aprendió del negocio, sin embargo, en el año 2006 contrajo matrimonio y se separó de la empresa, cediendo las acciones que tenía a su nombre desde 2005 a su hermano, para continuar con el negocio de la familia de su esposa.

Posteriormente en el año 1997, ingresaron a trabajar en la empresa su hija Mariela y su sobrino Andrés, quienes se desempeñaron como asistentes de actividades varias. Mariela se mantuvo durante

4 años, hasta el nacimiento de sus hijos; Andrés, empezó a hacer carrera conociendo todos los departamentos operativos, iniciando con la bodega y terminando con la supervisión de las obras, hasta conseguir la gerencia de operaciones, cargo en el que se desempeña hasta el día de hoy. Él se graduó de ingeniero comercial en la universidad Santa María y contaba con 18 años de experiencia en ingeniería eléctrica y sus afines. A pesar de no tener formación académica en temas eléctricos, aprendió el negocio y supo ganarse la confianza de su tío para encargarse la parte técnica de las obras y de la administración de la empresa. Así fue que, en el año 2005, cuando se constituyó la compañía, se convirtió en representante legal de RQ Instalaciones Eléctricas y en accionista de la empresa. Rafael debía analizar que otros candidatos podían ocupar su puesto, porque Andrés no veía su futuro en la empresa porque también quería retirarse en el corto plazo y dedicarse a su pasión: la cocina gourmet.

Sara Veliz, esposa de Rafael, ingresó a RQ Instalaciones en el año 2007 a trabajar en el área administrativa y de control; se mantuvo 2 años y se retiró para realizar una maestría en impacto ambiental. Durante ese tiempo, Sara, buscó conocer el negocio y empezó a comunicar a los otros miembros de la familia los roles que sus hijos deberían tener dentro de la empresa cuando llegue el momento del cambio generacional. A pesar de que no siguió trabajando dentro de RQ, ella siguió opinando sobre decisiones importantes.

En el año 2009, Gabriela Quintero Rolando, la hija mayor de Rafael, ingresó a la empresa a iniciar un cambio administrativo pedido de forma directa por su padre, lo que consistía en organizar la oficina administrativamente. Dentro de sus acciones, promovió el uso de tecnología para disminuir tiempos en procesos, implementó el departamento de recursos humanos y de seguridad industrial; con el pasar de los años Gabriela fue adquiriendo más responsabilidades

a su cargo, prácticamente Don Rafael había puesto en sus hombros el crecimiento de la empresa, sin embargo, su madre siempre le decía *“estás a cargo de la empresa de tu padre en la cual sólo eres una más del rol, deberías exigir tu parte.”*

Como ingeniera comercial de profesión, retomó el puesto de administración y control que estaba vacante. Gabriela había laborado 15 años en una aerolínea American Airlines antes comenzar a trabajar con su padre. Hizo carrera hasta convertirse en la gerente de operaciones, lo que le dio un sentido de estricta disciplina, experiencia y le permitió vivir un modelo de manejo empresarial desde un punto de vista diferente al que estaban acostumbrados en la empresa. El esposo de Gabriela, Javier Balladares, al igual que la madre de ella, empezaron a interesarse en la idea de que ella dirija RQ, después de todo, tenía el conocimiento de la administración y podía aprender de Andrés el manejo de las obras y los maestros, además poseía las destrezas para liderar el grupo.

El negocio de la construcción, se manejaba con regulaciones estrictas en cuanto a los requisitos necesarios para participar en licitaciones. Es así que RQ Instalaciones Eléctricas, necesitaba un directivo con un título de cuarto nivel para que represente a la empresa frente a los nuevos proyectos. La responsabilidad fue delegada a Gabriela, quién era la única con una maestría en negocios, a pesar de que ella no era accionista de la empresa.

Por otro lado, Rafael Quintero Jr., regresó graduado de ingeniero eléctrico de Alemania en el año 2013, para desempeñarse como operativo en el departamento de diseño y presupuesto (**ver anexo 6**); paralelamente estaba iniciando un área de investigación y desarrollo en energías renovables. Se espera que, en el año 2016, su hermano Emilio se integre a la empresa bajo las mismas condiciones. Rafael Jr. y Emilio, son los únicos miembros de la familia, aparte de Rafael,

que han realizado estudios formales en el ramo eléctrico; “son la sangre nueva que tiene espíritu innovador en la empresa” expresaba don Rafael.

EL DÍA DE LA REUNIÓN

Llegó el día y Rafael le solicitó a su hija Gabriela que llamé a Andrés y Rafael Jr. para resolver del tema que tanto lo agobiaba: era momento de encontrar a la persona que lo sucedería en su cargo. Pero, ¿cuál de sus hijos es el más capacitado para dar continuidad a su obra? ¿Su esposa Sara apoyará un resultado que no considere favorable para sus hijos?, por otro lado, estaba la primera esposa de Rafael quien insistentemente había considerado que la sucesión debía estar de lado de sus hijas.

ANEXOS

Anexo 4. Logo



Anexo 5. Misión y Visión de RQ Instalaciones Eléctricas

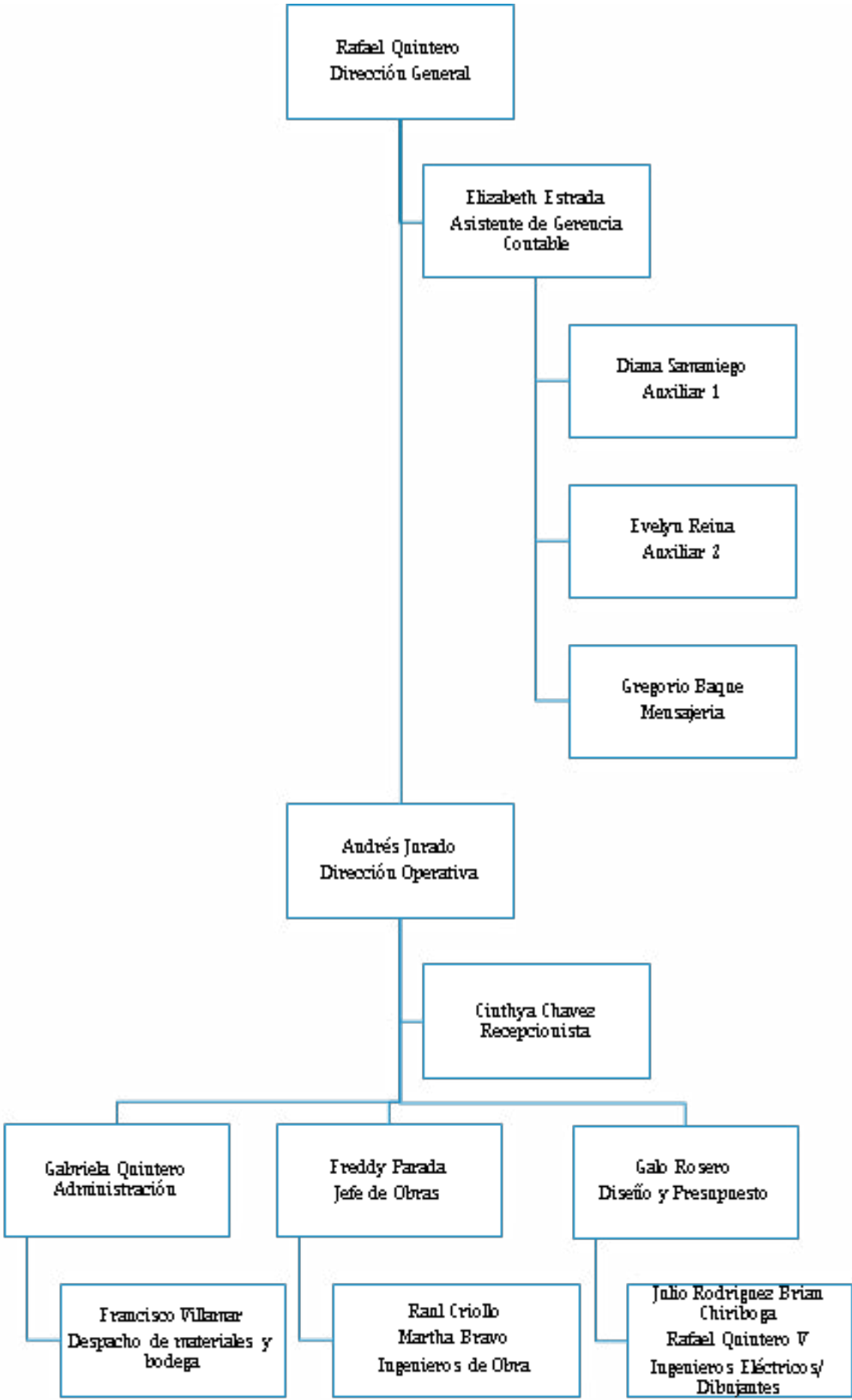
Misión

Ofrecer un servicio de alta calidad en instalaciones eléctricas y sus afines logrando satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, mediante el trabajo en equipo de profesionales competentes con experiencia, haciendo uso de la tecnología avanzada y de las mejores prácticas en esta actividad.

Visión

Consolidarnos como una empresa caracterizada por la innovación, calidad y servicio al cliente en el campo de las instalaciones eléctricas y a afines. Aumentando cada vez más su participación en el mercado nacional con proyecciones a mercados internacionales y siempre dispuesta a conseguir nuevas oportunidades de negocios.

Anexo 6. Organigrama RQ Instalaciones Eléctricas





PINTURAS UNIDAS: IDENTIFICANDO AL SUCESOR

Un día antes del 9 de octubre del 2014, fecha festiva en la ciudad de Guayaquil, estaban reunidos en las oficinas de Pinturas Unidas el Arq. Fernando Aguirre Pimentel, Gerente General y segunda generación de la familia Aguirre; el Ing. Luis Santos Gerente Técnico, no miembro de las familias fundadoras de la empresa, y Bernardo Vásconez Garcés, también segunda generación de su familia.

La reunión había sido convocada para tratar un asunto crucial para la empresa, debido a que, tanto, Sixto Aguirre Fernández y Bernardo Vásconez Plaza, ambos pertenecientes a la tercera generación de los fundadores, eran para sus respectivos padres, los indicados para ser quienes, en un futuro cercano dirijan a la empresa.

La reunión se inició así:

Fernando: *Nuestros padres construyeron una organización innovadora, que incorporó muchos cambios tecnológicos, ellos fueron pioneros en un mercado en que siempre fue y sigue siendo difícil competir. Aun así, bajo esas circunstancias, nosotros como segunda generación supimos consolidarla y fortalecernos ante los diferentes contratiempos que iban apareciendo. Pero todo tiene un principio y un fin, por lo que ya es el momento de ir preparando el camino para que alguien se encargue del*

futuro de esta empresa.

Bernardo: Yo por mi parte tengo planificado mi retiro en 5 años, como ya te lo he comentado anteriormente, por lo que comparto plenamente tu iniciativa de esta reunión y de comenzar esta búsqueda de alguien que se encargue de seguir ubicando a la empresa en nuevos caminos; la sangre nueva, fortalece y reconstituye a todos los miembros de una organización.

Fernando: Luis, si te hemos llamado es porque tu opinión es para nosotros muy importante, si bien no llevas el apellido de ninguno de los fundadores, tu eres de la familia y de la empresa, por lo que tu punto de vista es muy relevante, No es así Bernardo.

Bernardo: Así es, tú sabes cuánto te queremos Luis, anda, habla, y di lo que tengas que decir.

Luis: Gracias por sus palabras a ambos. Ya he escuchado otras conversaciones sobre este mismo tema y queda claro, aunque hoy no se lo ha dicho en esta reunión, que cada uno de Uds., quisiera que su hijo sea el nuevo líder de la empresa, solo que hay algo que nunca se ha tomado en cuenta, y esto es que tanto Sixto como Bernardo Jr. ya tienen sus propios negocios y no sé qué tan atractivo sea convertirse en empleados para ellos, ¿Uds. les han preguntado si alguno está interesado en ser el gerente de esta empresa?

Aunque nunca se había hablado de este tema, ni Fernando ni Bernardo habían pensado en dejar en manos de una persona no familiar a la empresa y ellos estaban convencidos de que los fundadores, tampoco estarían de acuerdo en esto.

La sala de juntas se quedó en silencio...

MEZCLANDO IDEAS.

Todo comenzó un 16 de junio del año 1967, cuando dos grandes amigos decidieron fusionar sus conocimientos y emprender un negocio que se convertiría luego en una de las empresas más importantes del sector de la pintura en el Ecuador. Ellos eran el Dr. Sixto Aguirre Rocha, de 34 años de edad, químico y especialista en la fabricación de pinturas y el Sr. Bernardo Vásconez Scandella de 35 años, comerciante emprendedor e importador de pinturas norteamericanas de la marca United Paint. La empresa que iniciaron la bautizaron como Pinturas United Cía. Ltda., pero en el triunvirato del General Guillermo Rodríguez Lara, una legislación del momento, exigió que toda empresa ecuatoriana tuviera que llevar su razón social escrita en español; ante esta circunstancia en 1973 se cambió al nombre de PINTURAS UNIDAS S. A. (ver anexo 7).

Debido a que en la década del 70 existió proteccionismo a la industria nacional, la fabricación de pintura se la realizaba localmente, sobresaliendo en Pinturas Unidas la producción de lacas y sintéticos. El considerable aumento de la demanda obligaba a tener una planta de producción más amplia, por lo que se diseñó y construyó una nueva en el km 16 ½ de la vía a Daule; la que desde 1983 pasó a convertirse en una de las plantas de producción de pinturas más grandes del Ecuador. Seis años más tarde se instaló un molino con la finalidad de volverse más eficientes y competitivos, para en 1993, incrementar la diversidad de colores cuando se implementó el entintado a base de látex. Desde ese entonces se amplió el portafolio a diferentes líneas como la arquitectónica, industrial, marina, automotriz y acabados para madera, así como la fabricación de resinas alquídicas¹², poliéster¹³, y estireno acrílico base agua.

12 Es un poliéster cuya cadena principal está modificada con moléculas de ácido graso.

13 Resina plástica obtenida por reacciones químicas cuya particularidad es la resistencia a la humedad y a los propios químicos.

De 1994 en adelante, la empresa continuó con su crecimiento sostenido y con la incorporación de prácticas y técnicas de elaboración de pinturas acorde a lo que el mercado solicitaba; así en su afán de logro de la mejora continua, la empresa no escatimaba esfuerzos en la incorporación de la tecnología necesaria por lo que a inicios del año 1998, se procedió a la instalación del proceso de entintado para esmaltes “COLORMIX”, con lo cual se consiguió incrementar la eficiencia y productividad de la empresa, a base de las prácticas de punta utilizadas.

Todos estos esfuerzos se vieron recompensados cuando el ICONTEC¹⁴, otorgó el 25 de octubre del 2000 la Certificación al Sistema de Calidad de Pinturas Unidas S.A. la misma que se mantiene en cumplimiento con los requisitos de la norma ISO 9001 vigente. Mientras que en noviembre del 2000 el INEN¹⁵, concedió a los productos de la línea arquitectónica el Sello de Calidad INEN y este mismo premio en el 2010 al producto “Pintura para señalamiento de tráfico base agua y base Solvente”; constituyéndose en pionera y única empresa en el país en lograr la certificación de calidad en este tipo de productos (ver anexo 8).

El compromiso de PINTURAS UNIDAS S.A, no sólo estaba encaminado hacia sus clientes, sino también hacia la sociedad y el ambiente, así, desde diciembre del 2000 se implementó el proyecto “Pintando Sonrisas” el cual permitió minimizar el impacto ambiental y dotar de la pintura necesaria a escuelas de niños de escasos recursos a nivel nacional.

14 Instituto Colombiano de Normas Técnicas

15 Instituto Ecuatoriano de Normalización.

LA ELECCIÓN DEL SUCESOR

“Todo lo que hemos hecho en esta y para esta empresa, nos obliga a realizar una excelente elección del sucesor; el tiempo de iniciar este proceso ha llegado y no podemos atrasarnos en definir quién será, si bien, los candidatos tienen mucho potencial, es muy complicada el poder elegir, pero debemos tomar decisiones en este aspecto”, esta era la conversación que sostenían Bernardo Vásconez y Fernando Aguirre, con Gonzalo Giraldo, asesor en temas de empresas familiares a quien habían contratado para que los guíe en el proceso de sucesión. En la conversación Giraldo les explicaba cómo abordaría el proceso en una primera fase: *“iniciaremos después de las fiestas con las entrevistas a Uds. dos, para luego hacer una biografía de los candidatos propuestos con base a lo que pueda conversar con ellos y de lo que pueda recabar de información”*

ENTREVISTAS

ARQ. FERNANDO AGUIRRE PIMENTEL (MIEMBRO DE LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS DE PINTURAS UNIDAS S.A.)

¿Cómo se dirige gerencialmente a Pinturas Unidas S.A.?

En cuanto a la dirección de la compañía Pinturas Unidas tiene un manejo vertical, es decir, siempre la junta general de accionistas en directorio son los que deciden absolutamente todos los movimientos de la compañía, inversiones, aprobación de proyectos entre otras cosas estratégicas y financieras. Encomendando obviamente a sus mandos medios ciertos manejos de proyectos de investigación y desarrollo, pero siempre controlando, supervisando y aprobando

cada uno de los proyectos a ellos encomendados o proyectos sugeridos por la propia junta general o directorio (ver anexo 9)

¿Qué características principales cree usted que debe de tener un líder para manejar ésta empresa?

La persona que sea representante legal, presidente o gerente general de la compañía, en primer lugar, debe tener una educación formal en lo profesional, me refiero a un título académico universitario, más una maestría en administración de empresas, economía, finanzas o materias afines. Debe tener conocimiento de un idioma adicional que es el idioma inglés, idioma universal de negocios y algún tipo de experiencia en la parte administrativa por lo menos unos tres años de experiencia en el ámbito administrativo, no importa que sea otro tipo de compañía, no específicamente fabricante de pinturas.

Obviamente que sea una persona vertical y que tenga dentro de este perfil una ubicación buena dentro de la sociedad y en el manejo de los negocios o empresas donde haya trabajado, buenas referencias comerciales, aparte del don de mando y el tacto para poder enrumbar a todo el personal de la compañía.

Ser una persona emprendedora, también es clave dentro de este cargo, al igual que visionaria, que pueda ampliar mercado e incursionar en otros mercados ya sean nacionales o internacionales y tenga mucho poder y capacidad de competitividad.

¿En el tema de las sucesiones como se manejan a nivel gerencial en Pinturas Unidas, es decir el paso de una generación a otra?

Pinturas Unidas es una empresa que ya lleva 50 años en el mercado, comenzó como una compañía conformada por el señor Bernardo Váscquez Scandella y el Dr. Sixto Aguirre Rocha. El uno con

habilidades en ventas, el venía manejando negocios menores de ventas de pinturas y el Dr. Aguirre en la parte técnica había tenido 12 años de experiencia como gerente técnico en una reconocida empresa de pinturas. La experiencia de los dos hizo posible crear Pinturas Unidas, que comenzó como una empresa de venta de pintura de acabados automotrices, donde se hizo muy fuerte y luego empezó a derivar en otras líneas de pinturas.

Ellos manejaron la empresa, el uno en la parte de comercialización y ventas y el otro en la parte de producción y parte técnica, esto dio sus frutos y a medida que fue creciendo la empresa, entraron otros profesionales como implica todo crecimiento normal. Luego comenzaron a entrar los hijos, yo soy uno de ellos, el hijo mayor del Dr. Aguirre y Bernardo Vásconez Garcés el hijo de don Bernardo Vásconez Scandella.

Empezamos a entrar nosotros y empezaron a entrar nuestros hermanos, en suma, pues hay tres hijos Vásconez y tres hijos Aguirre y definitivamente la compañía se ha manejado por los hijos de las dos familias que tienen una participación del 50% y 50% de las acciones. La empresa siguió creciendo, pero como una empresa familiar, hasta que fue necesario ya pensar en manejar la empresa como una empresa moderna. Pero todo esto nació con la implementación de las normas ISO de calidad, un trabajo que duró algún tiempo. Fueron algunos años donde la empresa hizo una fuerte inversión, pero una vez establecido el sistema, comenzamos a trabajar con procesos modernos, lineamientos nuevos, así crecimos más acelerada y ordenadamente.

Tres hijos de cada socio de la compañía es manejable, pero luego viene el asunto del paso a una tercera generación, donde ya nuestros hijos están inmersos en el negocio, entonces cómo hacer para que trabajen tantos nietos o hijos de nosotros en la empresa, no podemos

llenarnos de familiares. Si bien es cierto, uno de los pensamientos era que, a medida que se retiren cada uno de los hijos de la segunda generación, entraban los de la tercera a reemplazarlos.

Entre mi socio y yo estamos ya bastante cerca del retiro, estamos hablando 5, 6 o 7 años más y estaremos tal vez fuera del día a día; creo que si queremos establecer un perfil idóneo para el manejo de la compañía, este implica que nuestros hijos sean titulados en alguna profesión de carácter administrativo, que tengan también una maestría apropiada en la parte de mercadeo, que manejen muy bien dos idiomas teniendo el inglés como idioma universal y habiendo demostrado experiencia en otras empresas de trabajo y teniendo una serie de particularidades como ser personas decididas a triunfar, con una personalidad bien definida que puedan liderar la compañía.

Son una serie de factores que completan el perfil para los miembros de la familia que cumplan, se adapten y estén mejor preparadas para tomar las riendas de la compañía. De aquí a un plazo muy corto, esto sucederá, pero al entrar a la empresa estaría bajo la dirección de nosotros por un par de años, hasta que durante ese lapso él elegido haya ganado experiencia en el manejo, gestión y dirección

Si no cumplen ninguno de ellos con el perfil que hemos señalado, muy difícilmente podrán entrar a la compañía. Primero porque se necesita estar preparado, el mundo moderno es mucho más competitivo para poder triunfar y mientras más capacitado se esté, mejor se puede enfrentar esto. Más aún cuando ahora estamos desarrollando actividades comerciales en Perú, Colombia, entonces nuestra capacidad instalada de producción ha tenido que ser incrementada, la demanda cada vez está siendo mayor por el lado de los países mencionados y obviamente esto implica un esfuerzo

mucho más grande, no solamente visitar estos mercados y estar pendientes del desarrollo y las ventas de nuestros productos afuera, sino también el desarrollo de los productos internamente y mantener el liderazgo que tenemos a nivel nacional. Es un reto importante y cada vez los retos son mucho mayores y las adversidades que tendría esta tercera generación que entra, evidentemente van a ser mucho más grandes y exigentes que los que tenían inicialmente nuestros padres cuando fundaron la empresa.

BERNARDO VÁSCONEZ GARCÉS (MIEMBRO DE LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS DE PINTURAS UNIDAS S.A.)

¿Qué características principales cree usted que debe de tener un líder para manejar ésta empresa?

Una empresa de estas características necesita de una persona que a lo largo de su carrera profesional haya demostrado un grado de solvencia en los negocios, que les dé a los accionistas la certeza de que la empresa estará en buenas manos. La preparación hoy en día para hacer negocios es muy importante, más aún cuando esta se consigue en universidades extranjeras o en nacionales, pero con muy buen posicionamiento. Algo que me parece a mí muy relevante también es la estabilidad emocional de la persona, la que se obtiene básicamente en el día a día de la empresa, con los amigos, y lógicamente en el hogar. Las esposas juegan roles muy importantes en el desempeño de un ejecutivo, siempre son la parte contraria a uno, que lo hacen meditar cuando se quiere tomar decisiones que en ocasiones son apresuradas.

La preparación del sucesor nos corresponde a nosotros como los actuales líderes de la empresa, por lo que se vuelve crucial la identificación de la persona o las personas que pueden ser candidatos. Nosotros no vemos afuera a ningún candidato porque

la familia es grande y además hay mucho potencial en cada uno de los sobrinos, primos o incluso en nuestros propios hijos.

Algo que es muy importante es el de diseñar un perfil idóneo de candidato que se acople con la empresa, incluyendo allí a todos los *stakeholders*, de tal forma que el que sea elegido, no se encuentre con barreras que minimicen su función por tener que dedicarse al día a día que demanda el negocio. Y lo otro es que este perfil diseñado encuadre perfectamente para que no surjan conflictos entre las familias

ING. LUIS SANTOS (GERENTE TÉCNICO DE PINTURAS UNIDAS S.A.)

¿Qué perfil de líder necesita la empresa Pinturas Unidas S.A.?

Desde el punto de vista como colaborador definitivamente podría decirte que las cosas en el transcurso de los años que lleva esta compañía en el mercado, que son más de 40, han venido cambiando de forma notable y definitivamente el perfil de líder que la compañía tiene y ha tenido durante todos los años, también ha tenido que irse modificando con el paso de los mismos.

De tal modo que yo te podría decir que viendo un poco el punto de vista actual y hacia futuro de la compañía, el líder o nuevo líder que venga debe de tener en primera instancia un enfoque globalizado. Vemos como hay una gran cantidad de amenazas de compañías trasnacionales que se montan en el país, de tal modo que hay que tener claro cuáles son los posibles competidores que podríamos tener, cual es el mercado internacional al que deberíamos nosotros atacar y enfocar nuestros nuevos desarrollos de productos también; porque debemos de dejar de pensar totalmente en un mercado local, hay que entender que hoy todos los mercados son globales.

También teniendo muy claramente establecidas las políticas normativas, tanto las ambientales que se vienen en muy corto plazo, como las legales que cada vez son más estrictas. De tal modo que tendría que decirte que más bien tenemos que enfocarnos en un líder que tenga una mente muy globalizada para considerar principalmente las amenazas exteriores que se vienen a corto y mediano plazo.

BIOGRAFÍAS

Biografía Ing. Sixto Fernando Aguirre Fernández.

Sixto Fernando Aguirre Fernández nace en St. Petersburg, Florida, Estados Unidos, el 16 de marzo de 1985. Hijo de Luis Fernando Aguirre Pimentel y María Dolores Fernández Reinberg. Sus hermanos, Andrés Aguirre Fernández de 31 años de edad (primer matrimonio de parte de madre), María Delia Aguirre Fernández 25 años y psicóloga de profesión y Claudia María Aguirre Fernández 24 años y estudiante de diseño de interiores.

Sixto creció en la ciudad de Guayaquil, dentro de un hogar tranquilo y estable. Recibió su instrucción primaria y secundaria pasando por algunas instituciones académicas por decisión de sus padres, los cuales buscaban siempre brindarle la mejor formación posible y fue entonces que en el año 1999 con solo 14 años de edad, y gracias al apoyo financiero de su abuelo el Dr. Sixto Aguirre Rocha, decidieron enviarlo a Valley Forge Military Academy & College, una de las mejores academias militares de los Estados Unidos y el mundo, la cual tenía un costo muy alto anualmente y la misma a la que su hermano había asistido. Sixto se destacó notablemente en la academia, recibiendo el primer año el rango de sargento, sin tener que pasar por el rango de cabo, que era previo a este. *“Este era un reconocimiento a los cadetes que se destacaban en todas las áreas, tanto*

de liderazgo, disciplina, académica y deportiva” relataba Sixto. No solo sobresalió en lo académico, en lo deportivo fue seleccionado del equipo de natación de la academia, destacándose al mismo tiempo en otros deportes como fútbol y hockey. Sixto expresaba al consultor que: “lo que más lo llenaba de orgullo fue cuando nombraron mejor cadete del mes por 4 meses consecutivos de entre los 200 cadetes de mi compañía”.

Luego de pasar dos años seguidos en la academia, con un futuro prometedor, con cartas para entrenamiento de verano el cual consistía en formar a los cadetes en oficiales como tenientes de primera clase o capitán de toda la compañía, sorpresivamente Sixto, tomo una decisión de la cual se lamentó años más tarde. Pensó que ya había tenido suficiente por parte de la academia militar y quería regresar a Ecuador a terminar los últimos dos años del bachillerato, su padre relataba: *“yo le insistí y trate de convencerlo y hacerlo entrar en razón de que vuelva a la academia, que se iba a graduar de una de las mejores del mundo;”* pero le fue imposible vencer a la inmadurez y falta de experiencia de su joven hijo de 16 años que se mantuvo firme en su decisión de querer terminar su bachillerato en Ecuador.”

Sintió que no tenía que probarle nada a nadie, que pudo con todas las pruebas que la academia le había puesto pero que era tiempo de soltarse un poco y relajarse en sus dos últimos años de secundaria en un colegio no militar en Guayaquil así que termino su bachillerato en la Unidad Educativa Nuevo Mundo. Con excelentes notas y reconociendo que: *“la formación militar me enseñó a ser una persona muy disciplinada, enfocada, organizada y constante; lo cual me ayudaría años más tarde a superar una serie de obstáculos que se me presentaron en la vida”.*

Luego de graduarse de bachiller, las cosas en su hogar no marchaban de lo mejor, sus padres ya no se entendían y tomaron la decisión

de separarse y posteriormente divorciarse. Esto afectó no solo a Sixto sino a todos los integrantes de la familia, desestabilizándola emocional y económicamente. Lo que hizo que Sixto se replantee lo que quería hacer de su vida, si bien es cierto, tanto su padre como su abuelo, tenían puestas las esperanzas en que el, siendo el único sucesor de la familia, estudie administración de empresas para prepararse y tomar el mando de la empresa familiar cuando sea el momento de la sucesión. “A pesar de esto nunca me obligaron a elegir esa carrera, siempre me dieron la libertad de elegir mi propio destino”, contaba Sixto. A los 17 años inició el pre-universitario en administración de empresas, y a los 18 ingresó a su primer trabajo como asesor comercial de corporativos en PARMABE Cía. de asesoría financiera.

Para el 2005, da un giro inesperado en su vida y decide irse a estudiar publicidad en Argentina, país que se encontraba atravesando una crisis financiera en esa época, por lo que, al ser Ecuador dolarizado en su economía, tenía acceso a importantes universidades de excelente educación, por lo que estudió en la Universidad de Palermo. Luego de 9 meses se replanteó por segunda vez si publicidad era la carrera correcta y más a fin para él, decidiendo una vez más abandonar los estudios de esa carrera.

A su regreso al Ecuador, en el 2007 consiguió una beca en la Universidad Tecnológica Ecotec, en la cual decidió estudiar administración hotelera y operación turística, misma que le abrió nuevos horizontes debido a la diversidad de áreas interesantes para el que esta carrera abarcaba; esto le permitió encontrar un nuevo trabajo como agente de ventas y servicio al cliente en el Duty Free Ecuador, aquí permaneció por muy poco tiempo debido a los horarios en la madrugada que le dificultaban sus estudios.

Haciendo uso de lo aprendido en Argentina, logra entrar en una

agencia de Publicidad FLY Productions, como Asistente de ventas corporativas en el Dpto. comercial, cargo que ocupó por 10 meses, hasta que se le presentó una mejor oferta laboral como asistente de gerencia en el departamento de ventas internacionales en INCABLE, importante empresa en el país dedicada a la fabricación de conductores eléctricos de cobre y aluminio. Con el nuevo trabajo se independizó y se mudó de casa para vivir solo a un pequeño departamento. En el 2009 consiguió el título como Ing. en administración hotelera.

Luego de graduarse se le presentó una oportunidad laboral como gerente de relaciones públicas en una empresa nueva en el país, Global Suite, la cual se dedicaba a la venta, mantenimiento y desarrollo de un software, el cual funcionaba como un sistema de motor de reserva online y pago en línea en el sector hotelero (hoteles, hostales), oportunidad que no dejó pasar por alto, renunciando a INCABLE e incorporándose en el nuevo puesto, el cual duró un año ya que la acogida de sistemas de información (software de administración y reserva con pago en línea) no era buena en el país porque todavía se seguía utilizando tableros manuales de reservas y no a todos los hostales y hoteles del sector les interesaba invertir en este tipo de software sin importar el ahorro de tiempo y dinero que representaba.

“Así que como ganaba un sueldo base más comisiones por ventas y el negocio no estaba resultando como había esperado, decidí iniciar mi propio negocio con el capital de trabajo que había logrado reunir gracias a los trabajos anteriores, pero aún me encontraba analizando las posibles alternativas” narraba Sixto.

Fue entonces en el año 2012 cuando le propone su padre y abuelo a iniciar un MBA en la Universidad Espíritu Santo. En la cual agudizó sus conocimientos e hizo importantes contactos, personas que

manejaban empresas grandes y con bastante experiencia las cuales aportaron mucho en su desarrollo profesional. Un poco antes de terminar la maestría, contrae matrimonio con Kristel Delgado Lazo y meses ya con su hijo en camino. Situación que lo lleno de alegría al empezar su propio hogar y al mismo tiempo despertó en él un motor de arranque muy poderoso al verse presionado por sacar adelante a su familia. Con esta motivación, emprendió el negocio de impresión y comercialización de etiquetas de todo tipo al por mayor para el sector industrial. Primero se inició como intermediario, mandando a producir a otras imprentas y empapándose del negocio con su cliente principal Pinturas Unidas, el cual le dio la oportunidad de empezar poniendo a prueba su calidad, tiempos de respuestas y precio.

“Al principio fue duro ya que lo que ganaba solo representaba el 15% de lo que necesitaba para cubrir todos los gastos en el hogar. Pero a medida que aumentaron los pedidos aumentaron mis ingresos” expresaba Sixto, con esto aumentó su capital de trabajo pudiendo lograr el volumen de los pedidos y así fue creciendo, luego formo una sociedad con una imprenta firmando un contrato de exclusividad, misma que le mejoro los precios para aumentar su margen y así sus ingresos.

Su siguiente cliente fue INCABLE, aquí la ganancia era por volumen, estos ingresos le permitieron consolidarse hasta el punto de comprarse su propio departamento, siempre pensando en su familia. *“Ahora en el 2014 estoy pensando en montar mi propia imprenta”* señalaba Sixto.

Biografía Ing. Bernardo Vásquez Plaza

Nace el 21 de junio de 1980 en la ciudad de Guayaquil, hijo de Bernardo Rafael Vásquez Garcés y Cinthya Plaza de Vásquez. Su hermana Denisse Vásquez Plaza. Casado con dos hijos. Realizó

sus estudios primarios en el colegio Nuevo Mundo y se recibió como bachiller en el colegio Javier.

“En 1999, cuando tenía 19 años, ingresé a la Universidad Espíritu Santo, a seguir la carrera de administración de empresas. Luego de un año, viaje a los Estados Unidos donde decidí continuar mis estudios (misma carrera) en Loyola University en New Orleans, en la cual asistí por 2 años seguidos, desde el 2000 al 2001 para finalmente graduarme como Ing. en Administración de Empresas en Barry University en Miami, Florida”, relataba Bernardo al consultor.

En el año 2005 con 25 años de edad ingresó a trabajar como Gerente Administrativo en su empresa familiar, fundada por su padre y tíos, Envases Metalúrgicos ENVAMET S.A. dedicada a la fabricación de recipientes metálicos utilizados para el envase o transporte de mercancías: barriles, latas, tambores, cubos, cajas, tarros, incluso tapas corona (cierres metálicos) y latas para productos alimenticios, tubos y cajas plegables.

Luego en el año 2008 inicia un EMBA (Executive Master in Business Administration) en el IDE Business School en Ecuador, y parte de su maestría la realizó en Argentina y Madrid. Culminando la misma en el 2010. Y en el 2013 es nombrado Gerente General de ENVAMET S.A. donde continúa laborando en la actualidad.

A pesar de que ENVAMET tenía una producción estable de venta en envases de hojalata para Pinturas Unidas S.A., Bernardo Jr. ha logrado conseguir un crecimiento sostenido de la empresa gracias a la reinversión constante tanto en maquinarias y terrenos, así como su iniciativa de búsqueda de empresas nacionales que utilizan envases metálicos para conservar sus productos. Ejemplo de esto fue el contacto que hizo a través del internet con el señor Juan Fernando Ospina, Presidente de la empresa GETAFE S.A. dedicada

a la industrialización y comercialización de conservas de pescado (atún y sardinas) uno de los principales exportadores del Ecuador. Actualmente uno de los clientes más importantes de ENVAMET S.A. ya que compra el 100% de su producción de envases de oval.

Bernardo ingresa a ENVAMET S.A. cuando la empresa contaba con solo una línea de fabricación manual de envases de litro y galón. Contaban apenas con un galpón de 600 m² y 4000 m² de terreno y una facturación de \$ 64.000. Gracias a su visión en conjunto con su padre y tíos, reinvirtieron sus utilidades y adquirieron nuevas máquinas automáticas para la fabricación de galones, línea de plástico para fabricación de canecas, y dos líneas automáticas para fabricación de envases oval para conservas de sardinas. Siendo esta última adquisición iniciativa netamente de Bernardo Vásquez Plaza. Estas inversiones se vieron reflejadas en el crecimiento de la empresa ampliándose con la compra de un terreno cercano en 11.200 m² y 3.800 m² de construcción. Además de aumentar notablemente su facturación en \$ 750.000.

ANEXOS

Anexo 7. Dr. Sixto Aguirre y Don Bernardo Vásconez

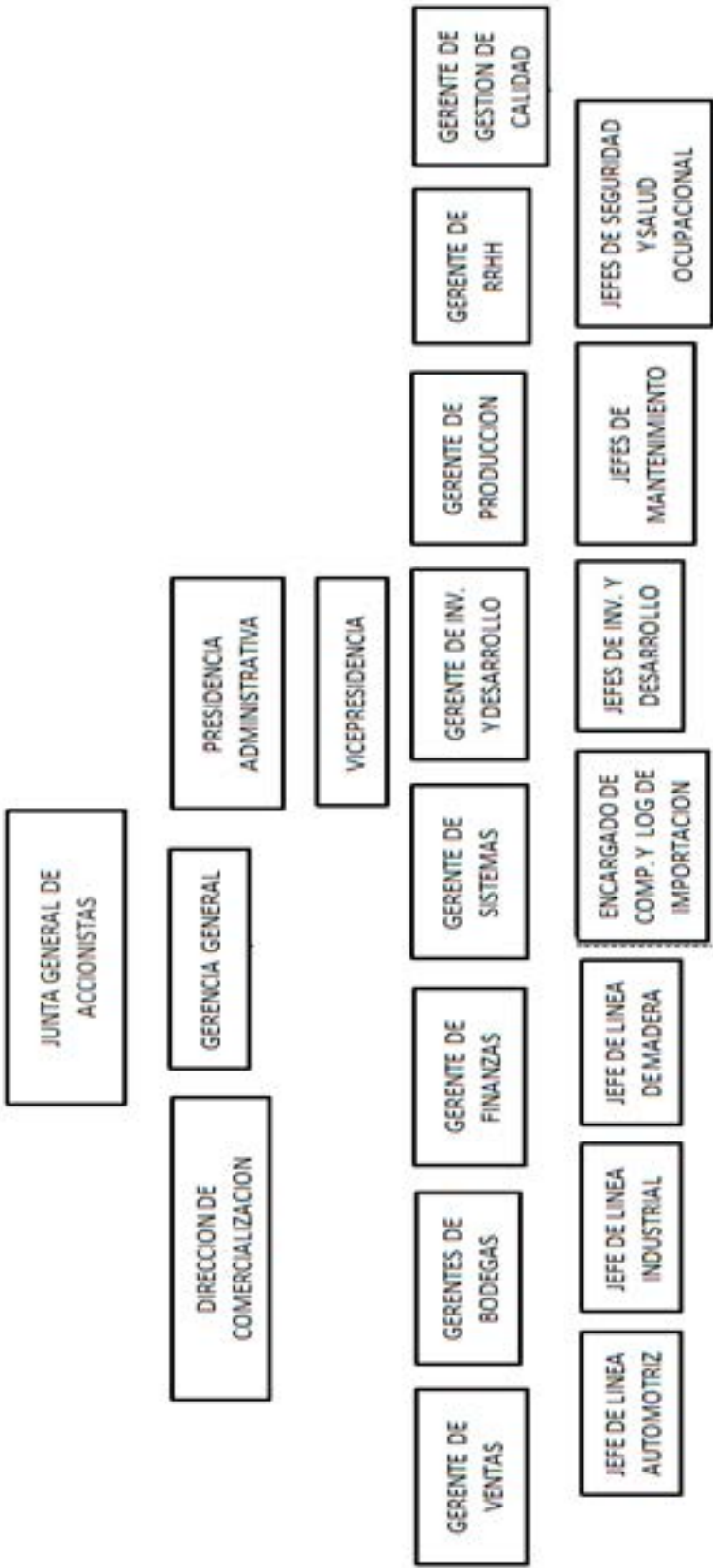


Fuente: Diario el Universo (octubre 10 del 2007)

Anexo 8. Recibiendo premios a la calidad



Fuente: Empresa Pinturas Unidas S.A.
Anexo 9. Organigrama



FAMILIA VEGA

Para el 2 de enero del 2014, José Eduardo Vega, Gerente General de la empresa José Vega Flores, muy preocupado por la suerte de sus hermanos, José Daniel, Ángeles y Ma. Eugenia, meditaba sobre cómo podría ayudarlos laboralmente a sobreponerse de la situación financiera por la que se encontraba pasando el negocio de la familia que ellos manejaban. José Eduardo pensaba: *“mi padre nos dio todo, nos dio calidad de vida, nos educó en los mejores colegios, también nos dio la oportunidad de ganar experiencias empresariales; sin embargo, creo que faltó dentro de sus enseñanzas el darnos la libertad de tomar decisiones a tiempo. Muchas de estas cosas que hoy suceden con relación al rumbo del negocio, no quiero que las pasen mis hijos”*. Una llamada a su celular interrumpe sus pensamientos, era Ma. Eugenia, quien confirmaba que en 15 minutos llegarían a la oficina para reunirse acorde a su pedido.

HISTORIA

A principios de la década de los 90, José Miguel Vega Rosso fundó su compañía a la que bautizó con su mismo nombre; era un pequeño local en Lima, Perú, ubicado en la esquina de Av. Colonial N° 419. Con el pasar de los años logró reconocimiento comercial dentro y fuera de las fronteras.

Su actividad comercial era la importación y comercialización de llantas y baterías, esta idea nació después de laborar en Goodyear donde trabajó como asistente de contabilidad y luego formó parte del equipo de ventas, hasta llegar a ser jefe de esa área. Fue allí donde *“inició el amor por los neumáticos”* mencionaba don José Miguel.

LOS VEGA ROSSO

Eran una familia de ingresos medios, cuyo padre, José Miguel Vega Flores, decidió migrar desde su natal Cuzco, para establecerse en la capital Lima, con el gran sueño de buscar un mejor futuro. Se casó con Augusta Rosso Gómez, una limeña con ascendencia italiana, con quien tuvieron siete hijos, entre ellos, José Miguel. Esta pareja de esposos les brindó todos los recursos necesarios a sus hijos para que puedan defenderse en la vida, por lo que Don José Miguel mencionaba: *Mis padres me pagaron la educación en un colegio que entonces tenía categoría, el Liceo Miraflores. Era lo mejor que me podían ofrecer. Terminé el bachillerato y me dijeron, ahora ya puedes trabajar.*

José Miguel Vega Rosso se propuso trabajar a tiempo completo desde que cumplió la mayoría de edad, dejando de lado las distracciones. En esta misma juventud contrajo nupcias¹⁶ con Doña Ma. Isabel Fernández, con quien tuvo 2 hijos, Malena y José Eduardo, la primera se mantiene al margen de la compañía ya que se radicó en los Estados Unidos donde vive con su esposo. Malena señalaba: *Trabajar con mi padre, es un reto que jamás hubiera tomado, él siempre fue hermético con el trabajo, así que no lo veo delegando poder, si me hubiera tocado vivir en Perú, habría emprendido algo personal o trabajado en relación de dependencia.*

El segundo hijo de este matrimonio, José Eduardo, se integró en el trabajo con su padre al graduarse del colegio a los 18 años, su primer puesto fue en el área de ventas, por lo que se motivó a estudiar Administración de Empresas en la Universidad Peruana Cayetano Heredia.

El matrimonio entre Don José Miguel y Doña Ma. Isabel, no fue duradero, luego de 10 años de convivencia, deciden divorciarse por problemas en la relación, fricciones por el carácter, falta de

16 Primeras nupcias, a la edad de 30 años

atención al hogar por el trabajo y otras distracciones. Después de este hecho, Don José Miguel se ve cautivado con la extravagancia de una mujer distinguida de la sociedad limeña, Beatriz Iglesias; con ella no contrajo matrimonio, pero tuvo un hijo, José Daniel, quien fue involucrado con la familia paterna al cumplir su mayoría de edad.

José Daniel no tenía ninguna motivación personal para laborar con Don José Miguel, él simplemente estaba cumpliendo un deseo de su madre, quien anhelaba que ese hecho permitiera que se estrechen lazos entre padre e hijo, por lo que él indicaba: *Mi paso por la empresa es cuestión de suerte, veamos cómo se presentan las cosas, de eso dependerá mi estadía aquí. En realidad, mi interés está en trabajar en los negocios de la familia de mi madre, quien ha sido mi soporte durante todo este tiempo.*

Don José Miguel, continuó buscando la compañera ideal, por lo que se casó¹⁷ con Cecilia Abarca, con quien tuvo mellizas Ma. Eugenia y Ángeles, “*las niñas de mis ojos*”, a decir de Don José Miguel. Sus hijas se convirtieron en su principal motor, pues trabajaba para cumplir cada deseo de ellas, desde juguetes, ropa de marca, aparatos tecnológicos hasta viajes al exterior y vehículos del año. Las jóvenes también se enrolaron en el negocio como asistentes del área de ventas (ver anexo 10).

EL FUNDADOR Y SU EMPRESA

Don José Miguel, conocía ampliamente la superación laboral, ya que a los 18 años inició su excursión por varias instituciones, Sodexo, Scotiabank Perú y Goodyear, lo cual le permitió ganar experiencia para emprender su negocio; era amante del trabajo, deportes y de

17 Segundas nupcias a los 50 años.

la belleza femenina, autoritario, poco disciplinado para manejar las finanzas, testarudo a la hora de tomar decisiones cuando las iniciativas eran diferentes a las suyas, le costaba delegar, por lo que no confiaba en terceros para los asuntos de su negocio.

Al iniciar su negocio en los años 90, la economía nacional se reestablecía después de la implementación de política de sustitución de importaciones, lo cual permitió que Vega Rosso inicie con fuerza, se consolide en el mercado, y entré en la competencia como uno de los mejores comercializadores de llantas. Ellos se hicieron conocer por su lema “*Aquí sí sabemos de llantas*”, lo cual mejoró los ingresos y permitió que Don José Miguel cumpliera con el rol de padre dador.

A finales de los años 90 la empresa seguía creciendo, aunque puertas adentro se vivía una constante oleada de cuentas por pagar, como líneas de créditos abiertas, préstamos bancarios e incluso deudas con prestamistas, esto sostenía su actividad, no obstante, esto no desprestigiaba su posicionamiento en el mercado, debido a que Don José Miguel se había preocupado de cuidar las relaciones con sus clientes.

Hasta ese momento ninguno de sus hijos se habían involucrado en el negocio, por lo que ellos simplemente gozaban de los frutos del trabajo de su padre, quien no permitía les falte nada; los jóvenes estudiaban en colegios reconocidos, anualmente vacacionaban en diferentes lugares paradisíacos, siempre manteniendo un estatus social alto, lamentablemente, la figura de padre guiador no estuvo producto del arduo trabajo que él llevaba, tampoco se preocupó en inducir a sus hijos a involucrarse negocio. Don José Miguel, era muy estricto como padre, y prefería que el enrolamiento de sus hijos no sea prematuro.

RELACIÓN PADRE E HIJOS

Don José Miguel siempre fue muy estricto con José Eduardo, la relación padre-hijo fue un poco conflictiva dentro del entorno laboral. Este joven fue el primero en involucrarse, iniciándose como asistente en ventas; esta figura se mantuvo por años a pesar de la preparación académica que poseía, luego fue ascendido a la posición de gerente, aunque esta fue solo de forma verbal, ya que siempre se lo mantuvo al margen de las decisiones del día a día.

Don José Miguel había decidido que sus hijos ingresarán a trabajar a medida que cumplieran la mayoría de edad, siempre en el área de ventas, y con remuneraciones diferenciadas y privilegiadas respecto al primogénito y otros colaboradores.

La relación con José Daniel, era un poco distante, Don José Miguel buscaba una aceptación por parte de su hijo, ya que no estuvo muy cerca de él mientras crecía, por lo que se preocupaba de que su involucramiento en el trabajo sea correcto, esto lo hizo por intermedio de su hijo mayor.

Las mellizas ingresaron a laborar al terminar el colegio. El trato con ellas era diferente, por ejemplo, no cumplían con las 8 horas de labores, recibían a sus amigos en horas de trabajo, se distraían constantemente con el uso particular de los teléfonos de la oficina, más Don José Miguel perdonaba todo.

RELACIÓN ENTRE HERMANOS

José Eduardo mencionaba que el ingreso de sus hermanos a la empresa, fue algo complicado de sobrellevar, ya que a todos los conoció cuando cumplieron la mayoría de edad, y el primer

frente que debía manejar era el campo laboral, por lo que decidió recordar cómo era él cuándo recién ingreso a trabajar con su padre. Él expresaba “no fui ningún santo”. Otro inconveniente para José Eduardo eran los salarios, fue otro tema que tuvo que tolerar, pues sus hermanos iniciaron con salarios privilegiados totalmente diferentes a cuando él se enroló (ver anexo 11).

El ingreso de José Daniel fue muy difícil para José Eduardo, el manifestaba:

Yo tenía 8 años trabajando con mi padre, conocía el movimiento el negocio, y su llegada me cayó como un balde de agua fría, primero enterarme de su existencia y luego compartir algo que sabía que en algún momento solo sería mío.

El día a día ayudó a José Eduardo a entablar una relación con su hermano, a pesar de ser diferentes: José Daniel supo adaptarse a su hermano mayor, sin embargo, no había una entrega total en el trabajo, cuando había oportunidad se escabullía pues su prioridad no era lo laboral, lo cual molestaba al hermano mayor, ya que este tipo de situaciones significaba un llamado de atención de su padre. Ante esto expresó: “Mi padre aprovecha este tipo de situaciones para amedrentarme, si no puedes controlar a tu hermano, es imposible que pueda dejar este negocio a tu cargo, no estás preparado, ya tenía 30 años para esta época”.

La aparición de las mellizas fue menos impactante, José Eduardo ya sabía que su padre había contraído nupcias y que tenía 2 hermanas producto de ese matrimonio, además había sido coparticipe de cumplir los deseos de las pequeñas, “esa fue la manera en que mi padre me involucró con las mellizas”, mencionó José Eduardo.

El dolor de cabeza inició cuando sus hermanas se involucraron en la empresa, para aquella época, José Eduardo ya tenía 14 años laborando, por lo que no lo tomo como nuevo, había que lidiar con su falta de cumplimiento con las tareas, visitas de amigos en la oficina, salidas y entradas a deshora.

José Eduardo, esta vez no tuvo el problema de ejercer autoridad, y frenar esas situaciones, no obstante, las mellizas se quejaban con Don José Miguel por los llamados de atención que recibían de su hermano, y era como borrón y cuenta nueva, no podía ganarse el respeto de las jóvenes porque su padre intervenía.

LA PARTICIPACIÓN DE JOSÉ EDUARDO EN LA EMPRESA

Para mediados del año 2006, la participación de José Eduardo comienza a darse con más fuerza, él se preocupó por realizar un análisis de todas las áreas del negocio, pero sus iniciativas no eran tomadas en cuenta por su padre, a esto se sumaba la falta de seriedad con la que sus hermanos tomaban el trabajo, ellos no se involucraban, solo pensaban en su remuneración, sin interesarles como estaba la empresa, ese era el diario de discusiones entre José Eduardo y ellos.

José Eduardo continuaba en su búsqueda de mejorar la empresa, sin embargo, en ocasiones flaqueaba su postura, y al igual que sus hermanos gozaba de las dadas que el padre estaba dispuesto a darles, las cuales le permitían mantener su status.

José Eduardo, se casó con Mariela Quintero, con quien tuvo 4 hijos, este hecho permitió que se comprometiera más con la empresa, ya que debía mantener un hogar; en ocasiones esta situación no hizo la diferencia a la hora de complacerse, realizaba 2 viajes anuales al exterior con su familia, sus hijos estudiaban en colegios de prestigio,

sin contar las vacaciones en la playa, ya que el padre les había comprado un fastuoso departamento en el Balneario Santa María¹⁸.

En la búsqueda de incrementar sus ingresos, decidió ampliar el negocio, ofreciendo servicios como: taller mecánico, alineación y balanceo de llantas, cambios de aceite, lavado de carro, entre otros. Esto permitió aumentar la demanda de clientes e ingresos. A pesar de estos resultados favorables, Don José Miguel continuaba manteniendo el control de todo.

Esto motivó a José Eduardo a pedir asistencia profesional para la situación empresa-familia, su pensamiento era: *“Mi padre no me ha valorado durante todos estos años de trabajo, él no ve como su sucesor, sin contar la situación financiera de la empresa, los gastos de la familia nos están consumiendo, este escenario debe cambiar ya”*.

Realizó varias llamadas y decidió contactar a un experto en empresas familiares que hiciera entender a su padre como llevar el tema sin que afecte al negocio, de inmediato este hecho se le comunicó a Don José Miguel, y su reacción fue: *“Es inaudito que haya contactado a un supuesto profesional para que ayude a encaminar el negocio, yo sé muy bien que es bueno o malo, son más de 20 años en la empresa, un tinterillo no va a venir hacer la diferencia, esto termina aquí no se contrata a nadie”*.

José Eduardo afectado con el comentario, decide olvidar este hecho y seguir con sus problemas de orden menor.

¿EN MANOS DE QUIÉN ESTÁ EL PODER?

18 Zona exclusiva en el sur de Perú.

A finales del 2012, José Eduardo en vías de organizar la empresa, decidió solicitar un análisis financiero para saber cómo se encontraba la compañía, ya que a diario se recibían llamadas sobre pagos incumplidos, estaban inundados de deudas con la banca, ESalud¹⁹, Departamento de Rentas, entre otras.

El análisis financiero realizado por Luis Fuentes, encargado del área financiera, mostró que gran parte del endeudamiento era por el volumen de gastos personales de los integrantes de la familia, el flujo de la empresa estaba estrechamente vinculado con el flujo familiar (**ver anexo 12**). Esto fue comunicado a su padre y hermano José Daniel, pero ambos hacen caso omiso, uno por no ceder poder y el otro por no darle importancia a la situación, lo que ocasionó que llegaran a estar a un paso de la bancarrota.

Para mediados del 2013, la situación era insostenible, José Eduardo se vio en la obligación de comunicarles a sus hermanos lo que estaba sucediendo, por lo que decidieron mantener una reunión a puerta cerrada donde dialogaron y se encontraron en la encrucijada de tomar una decisión, José Miguel indicó: *“José Eduardo debe tomar el rumbo del negocio, ya que con mi padre se avizora lo peor”*.

Los 4 hermanos tomaron la decisión de pedir a su padre que se jubile, de esta manera José Eduardo asumiría el control total, y podría realizar una reestructuración del mismo. Don José Miguel, aunque en contra de lo que el sentía, aceptó el pedido de sus hijos y dio un paso al costado, por lo que esta situación abrió más la brecha en la relación con el sucesor y su padre, además causó un alejamiento con los demás hermanos.

LA REUNIÓN

19 Nombre del seguro social del Perú.

José Eduardo, había pasado el peor fin de año de su vida, ya que la situación financiera de la empresa lo obligaba a tomar decisiones frente a la actividad laboral de sus hermanos, él se preguntaba: *¿Podrá la empresa solventar a mis 3 hermanos?, ¿Será el tiempo de establecer quien merece estar aquí?, ¿Cómo se sentiría mi Padre respecto a esto?* El 2 de enero había llegado, era hora de mantener la reunión con sus hermanos para decidir sobre su situación laboral.

DIÁLOGO GENERADO

José Eduardo: hermanos, espero que hayan podido disfrutar su fin de año, he pedido esta reunión para llegar a un acuerdo respecto a la contratación de un experto en empresas familiares, esta petición se la hice a mi padre, pero no tuve la mejor de las respuestas, es importante manifestarles que esta asesoría también involucra a la situación financiera, ya que hemos abusado con nuestros gastos personales al cargarlos a la empresa. Por lo que creo relevante la participación de alguien externo, quien nos guíe de manera oportuna para enrumbar el negocio.

Ángeles: tengo algunas interrogantes respecto al tema, el asesoramiento que este experto nos va a dar ¿va a garantizar mi continuidad en la empresa con los mismos privilegios que tenía antes?, porque no estoy dispuesta a que mi sueldo disminuya y peor que la empresa no cubra mis gastos personales, en eso no quedamos cuando decidimos pedirle a papá que se jubile.

José Daniel: yo creo que tu posición esta fuera de orden Ángeles, te están indicando que el negocio no está bien porque cubre casi el 80% de nuestros gastos personales sin incluir el sueldo que recibes por pasar en el teléfono y viendo tus páginas de diseñadores. Sigue pensando en tus necesidades y pronto lo que construyó papá con

sus aciertos y errores habrá sido un sueño para ti.

Por otro lado, querido hermano, mi estadía en la empresa fue el deseo de mi mamá para que me vincule afectivamente con papá, creo que se logró mucho, y me llevo eso con mucho cariño.

-interrupción-

José Eduardo: ¿Te estas despidiendo? ¿Por qué me dices eso aquí?

José Daniel: Déjame terminar, el deseo de mi madre fue más allá, ya que tuve la oportunidad de conocer a mis hermanos, saber que puedo recurrir a ustedes cuando yo no esté bien. Gracias José Eduardo, me enseñaste a valorar, a luchar, a no tener miedo a los problemas, gracias, y mis mellizas, gracias por su tiempo, locuras y ocurrencias, sin ello estos 8 años no hubieran sido fáciles. He decidido dar un paso al costado y dedicarme por completo a los negocios de mi familia materna.

María Eugenia: hermano gracias a ti, éxitos en todo, José Eduardo estoy dispuesta a someterme a los cambios que se deban dar después del asesoramiento del experto.

José Eduardo: hermano, éxitos, mi total apoyo para todo aquello que necesites.

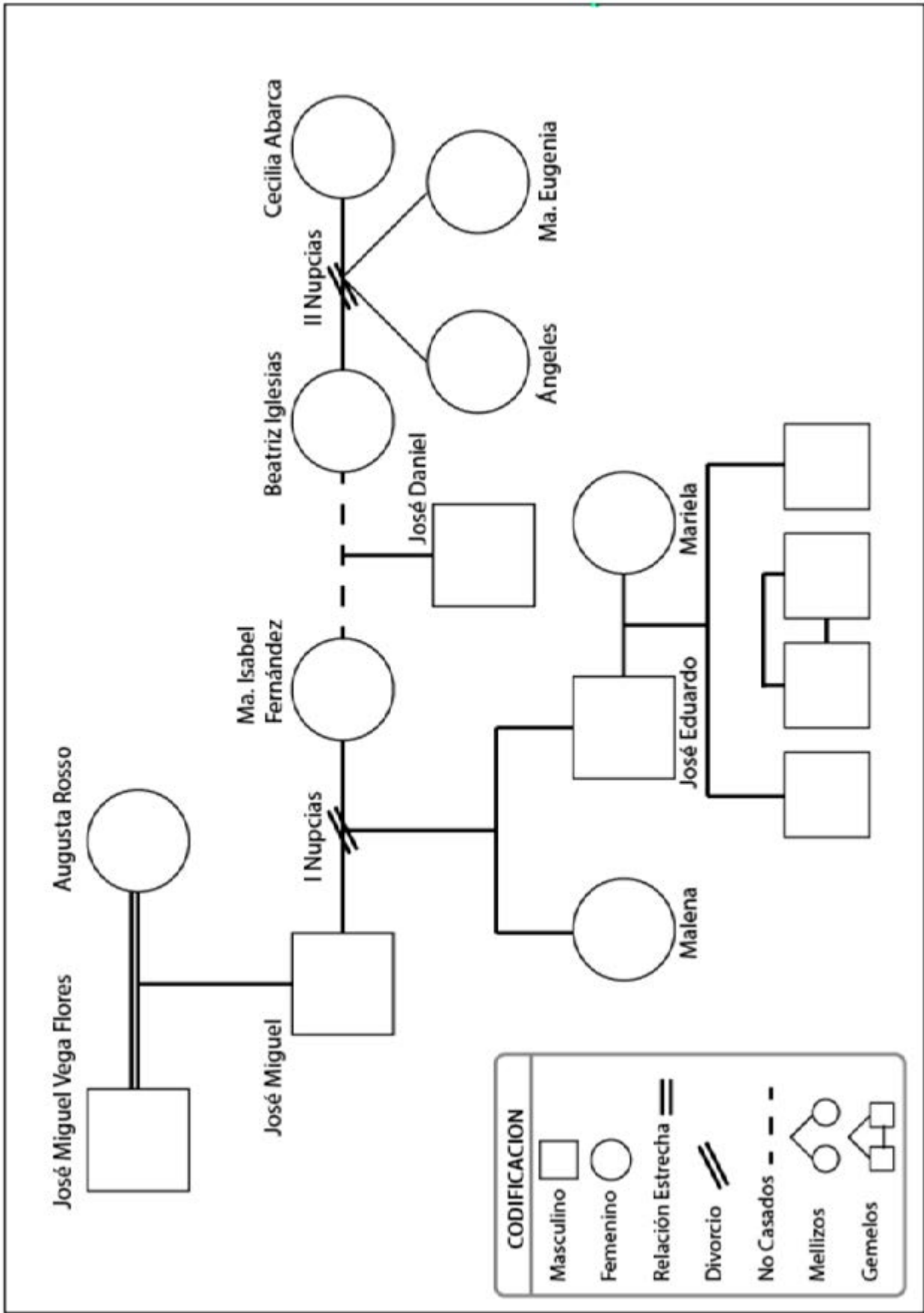
María Eugenia gracias por tu madurez para tomar este desafío. Hoy mismo contacto al experto, me comprometo a sacar este negocio adelante por papá, ustedes y mi familia. Esperemos que no hayamos tomado la decisión tarde... Ángeles somos 2 contra 1, debes someterte.

Con estas palabras se dio por terminada la reunión.

Luego de que todos habían abandonado la oficina, José Eduardo, en su interior pensaba que: *“José Miguel se va porque no hacía mayor fortuna en la empresa, pero mis hermanas menores, quienes más me interesaban que den un paso al costado, siguen aquí, velar por ellas será una tarea de locos... ¿Que debo de hacer, sin que esto genera un conflicto familiar?”*

Anexos.

Anexo 10. Genograma de la familia



Fuer
Anexo 11. Roles de pago

Roles de Pago		
Hijos/Año	2002*	2008**
<i>José Xavier</i>	1455,00	5820,00
<i>José Rafael</i>	1455,00	4947,00
<i>Ma. Eugenia</i>	-	4365,00
<i>Ángeles</i>	-	4365,00

*Jorge Xavier ganaba el mismo sueldo de su hermano que recién ingresaba a laborar al negocio de su padre

**Las mellizas ingresaron en ese año y ya gozaban de una remuneración alta.

Fuente: Elaboración Propia

Fuente. Elaboración propia.

Estado de Pérdidas y Ganancias
Al 31 de diciembre de 2012

Ingresos Ordinarios		3.066.558,00
Ingresos por accesorios	873.000,00	
Ingresos por servicios	2.193.558,00	
Costo de Venta		1.164.000,00
Costo de accesorios	1.164.000,00	
Total Costo de Venta		
Utilidad Bruta		1.902.558,00
Gastos Operacionales		1.988.528,13
Gastos Administrativos	1.753.670,76	
Sueldos y Salarios	598.819,80	
Materiales y Suministros de Oficina	267.268,95	
Seguros y Reaseguros	133.103,40	
Arrendamiento Operativo	278.778,00	
Otros Gastos	475.700,61	
Gastos Financieros	234.857,37	
Intereses Financieros	191.623,50	
Otros Gastos Financieros	43.233,87	
Utilidad o Pérdida Operativa		(85.970,13)

Balance General
Al 31 de diciembre del 2012

Activos		Pasivos	
Activo Corriente		Pasivo Corriente	
Caja	452,80	Cuenta por pagar Proveedores	278.530,65
Banco	173.377,80	Obligaciones Financieras	654.750,00
Inventario	101.850,00	Otras Cuentas por pagar	20.202,97
Cuentas por Cobrar	37.419,69		
Total Activo Corriente	313.100,29	Total Pasivo Corriente	953.483,62
Activo No Corriente		Pasivo No Corriente	
Propiedad de Planta y Equipo	215.314,94	Obligaciones a L/P	44.508,45
(-) Depreciación Acumulada PPE	17.321,71	Total Pasivo No Corriente	44.508,45
Total Activo no Corriente	997.993,23	Total Pasivo	997.992,07
Total Activo	1.311.093,52	Patrimonio	
		Capital Social	520.031,55
		Utilidades Acumuladas	120.959,97
		Total Patrimonio	399.071,58
		Utilidad - Pérdida del ejercicio	(85.970,13)
		Total Pasivo y Patrimonio	1.311.093,52

Fu

Gastos Familiares Al 31 de diciembre 2012	
Don José Miguel	
Comidas	7.275,00
Alojamientos	10.185,00
Viajes al exterior	36.375,00
Viajes locales	11.640,00
Consumos T /C	71.527,80
Membresía de Club 1	16.296,00
Membresía de Club 2	9.312,00
Entrada de camioneta Ford	58.200,00
Subtotal Don José Miguel	220.810,80
Jorge Xavier	
Consumos T /C	62.809,44
Viajes al exterior	25.026,00
Membresía de Club	13.968,00
Subtotal José Xavier	101.803,44
José Rafael	
Pagos de vehículo	18.915,00
Consumos T /C	19.147,80
Comidas	2.328,00
Viaje a Argentina	8.730,00
Subtotal José Rafael	49.120,80
Mellizas	
Consumo T /C	37.384,77
Pagos de vehículo	20.952,00
Comidas	5.820,00
Membresía de Club	9.894,00
Viaje a Paris	29.914,80
Subtotal mellizas	103.965,57
Total Gasto Familiar I semestre	475.700,61

Fuente: F

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abad A., (1991). *El método de caso*. Bogotá, Interponed Editores.

- Correa, S. (2001). El método de casos en la docencia universitaria. Conferencia, Especialización en Didáctica Universitaria.
- Albeniz, V. (2005). *Formación y evaluación por competencias en la educación superior*. Bogotá: ACIEM
- Amezquita, P (2010). Método de casos y pedagogía. ALACV Reunión anual, 27 de mayo. Tecnológico de Monterrey, México.
- Ausubel, D., Novak, J., & Hanesian, H. (1983). *Psicología educativa*. México: Trillas,
- Avolio, B. (2015). *Métodos cualitativos de investigación: Una aplicación al estudio de caso*. Lima: Centrum Publishing.
- Bonache, J. (1999). El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 3, 123-140.
- Bonoma, T. (1985). Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Process. *Journal of Marketing Research*, 22(2), 199-208.
- Cepeda, C. (2006). La calidad en los métodos de investigación cualitativa: principios de aplicación práctica para estudios de casos. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. (ACEDE). 29, 57-82.
- Chetty, S. (1996). The case study method for research in small and medium sized firms. *International Small Business Journal*, 15, 73-85.
- Chiva, R. (2001). El estudio de casos explicativo. *Una reflexión*. *Revista de Economía y Empresa*, 41, 119-132.
- Erskine, J., Leenders, M. & Mauffette-Leenders, L. (2001). *Aprende con casos*. Ontario: Ivey Publishing.
- González, J. (2006). *Transformando el aprendizaje con el método del caso*. Monterrey: Instituto Técnico y de Estudios Superiores de Monterrey.

- González, J. & Mejía, R. (2015). Experiencias empresariales Latinoamericanas. Casos de estudio. Barranquilla: Universidad del Norte; Tecnológico de Monterrey-ALAC.
- López, A. (1997). *Iniciación al análisis de casos*. Bilbao: Mensajero.
- Ogliastri, E (2006). *Caos sobre casos*. Bogotá: U. de los Andes.
- Vanoni, G. (2014). *Libro de Casos*. Guayaquil: Universidad Espíritu Santo.
- Vanoni, G. Burgos, D. (2018). Viagra en Ecuador. *Revista Espacios*, 39(15), 32-44.
- Vanoni, G., Omaña, A., Díaz, O., Brito, P. Arenas, A. & Vasco, F. (2017). *Casos de marketing en el entorno empresarial ecuatoriano*. San Cristóbal: Universidad de Los Andes, Venezuela.
- Ortega, W. & Vanoni, G (2017). *Casos de dirección Comercial*. Saarbrücken: Editorial Académica Española.
- Vanoni, G; Brito, P. & Ramos, P. (2017). *Latinoamérica vista desde sus casos empresariales: la perspectiva ecuatoriana*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil. ISBN 978-9978-59-117-8
- VanWynsberghe, R., & Khan, S. (2007). Redefining case study. *International Journal of Qualitative Methods*, 6 (2), 80-94.
- Vásquez-Dodero J. (1993). El método del caso y el desarrollo de capacidades activas. Nota técnica ASNN-1. Barcelona: IESE
- Wasserman, S. (1999). *El estudio de casos como método de enseñanza*. Buenos Aires: Amorrortu.

EMPRESAS FAMILIARES

Diagnóstico estratégico para la toma de decisiones



Universidad Internacional del Ecuador
Extensión Guayaquil

ISBN: 978-9942-35-381-8

